

# **ESTUDIO DE VIABILIDAD DE OUTSOURCING DE REPOSTERÍA Y PANADERÍA PARA RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

**DANIEL ATEHORTÚA VALENCIA**

**VALENTINA MORA THIRIEZ**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Ingenieros Administradores**

**ISABEL CRISTINA MORENO GIRALDO**

**Negociadora Internacional, Comunicadora Social y Periodista con  
especialización en Economía y Master en Marketing y Dirección  
de Equipos Comerciales**



**UNIVERSIDAD EIA**

**INGENIERÍA ADMINISTRATIVA**

**ENVIGADO**

**2017**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

# CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	14
1 PRELIMINARES.....	15
1.1 Planteamiento del problema.....	15
1.2 Objetivos del proyecto .....	15
1.2.1 Objetivo General .....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 Marco de referencia.....	16
1.3.1 Antecedentes .....	16
1.3.2 Marco teórico.....	17
2 METODOLOGÍA.....	20
2.1 Fuentes de información .....	20
2.1.1 Primarias .....	20
2.1.2 Secundarias .....	20
2.2 Estudio de sector .....	20
2.2.1 Identificación del sector o industria .....	20
2.2.2 Descripción del macroentorno .....	20
2.2.3 Descripción de la estructura del sector .....	21
2.3 Estudio de mercado.....	21
2.3.1 Definición del mercado meta potencial.....	21
2.3.2 Definición de las 4 P's.....	21
2.4 Estudio Técnico .....	22
2.4.1 Localización.....	22
2.4.2 Cadena de Valor y Diagrama de Flujo de Procesos .....	22

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

2.4.3	Maquinaria, Equipos y Software .....	22
2.4.4	Materias primas y otros recursos.....	23
2.4.5	Espacio.....	23
2.4.6	Recursos Humanos.....	23
2.5	Estudio Organizacional.....	23
2.5.1	Misión, Visión, Objetivos y Valores de la compañía .....	23
2.5.2	Estructura Organizacional.....	23
2.5.3	Descripción de cargos .....	23
2.5.4	Tercerización.....	23
2.5.5	Remuneración por cargos.....	24
2.6	Estudio Legal .....	24
2.7	Estudio Ambiental.....	24
2.8	Estudio Financiero .....	24
2.8.1	Recopilación de la información de estudios anteriores.....	24
2.8.2	Cálculo de valor de desecho .....	24
2.8.3	WACC.....	24
2.8.4	Flujo de Caja del Proyecto e Inversionista .....	24
2.8.5	Análisis de sensibilidad .....	25
3	PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	26
3.1	Estudio de sector .....	26
3.1.1	Identificación del sector o industria .....	26
3.1.2	Descripción del macroentorno .....	26
3.1.3	Descripción de la estructura del sector .....	35
3.2	Estudio de mercado.....	37
3.2.1	Definición del mercado meta potencial.....	37

3.2.2	Análisis de las entrevistas en profundidad .....	40
3.2.3	Definición de las 4 P .....	41
3.3	Estudio Técnico .....	47
3.3.1	Localización.....	47
3.3.2	Cadena de Valor y Diagrama de Flujo de Procesos .....	51
3.3.3	Maquinaria, Equipos y Software .....	55
3.3.4	Materias primas y otros recursos.....	59
3.3.5	Recursos Humanos.....	59
3.4	Estudio Organizacional.....	59
3.4.1	Misión, Visión, Objetivos y Valores de la compañía .....	59
3.4.2	Estructura Organizacional.....	60
3.4.3	Descripción de cargos .....	60
3.4.4	Tercerización.....	63
3.4.5	Remuneración por cargos.....	64
3.5	Estudio Legal .....	65
3.5.1	Formalización de la empresa.....	65
3.5.2	Registro de marca y signos distintivos .....	66
3.5.3	Matrícula Mercantil.....	67
3.5.4	Impuesto de Industria y Comercio .....	68
3.5.5	Aprobación por parte del cuerpo de bomberos.....	69
3.5.6	Normatividad laboral y reglamento interno de trabajo .....	69
3.5.7	Permisos y registros sanitarios.....	69
3.5.8	Sistema de Gestión de la Salud y Seguridad en el Trabajo (SG-SST) .....	71
3.5.9	Habeas Data y Protección de datos .....	71
3.5.10	Otras consideraciones .....	72

3.6	Estudio Ambiental.....	72
3.7	Estudio Financiero.....	74
3.7.1	WACC.....	74
3.7.2	Flujo de Caja del Proyecto e Inversionista.....	75
3.7.3	Análisis de sensibilidad.....	77
4	CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES.....	80
	REFERENCIAS.....	81
	ANEXOS.....	87

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1 Matriz DOFA	36
Tabla 2 Distribución de restaurantes según ventas mensuales	37
Tabla 3 Distribución de restaurantes según número de sillas	37
Tabla 4 Distribución de restaurantes ventas mensuales y número de sillas	38
Tabla 5 Comparación de insumos básicos de posibles proveedores	43
Tabla 6 Escala de valores	43
Tabla 7 Calificación de proveedores	44
Tabla 8 Evaluación de distribuidores de medios de pago	45
Tabla 9 Calificación de posibles competidores	45
Tabla 10 Fortalezas y Debilidades de la posible competencia	46
Tabla 11 Competencia en redes sociales	47
Tabla 12 Opciones de localización	48
Tabla 13 Matriz ponderada de opciones de localización	49
Tabla 14 Evaluación de Maquinaria y Equipos	55
Tabla 15 Evaluación de Vehículos	56
Tabla 16 Evaluación de Muebles y Enseres	56
Tabla 17 Evaluación de equipo de cómputo y accesorios	57
Tabla 18 Evaluación de software	58
Tabla 19 Evaluación de RRHH	59
Tabla 20 Costo de empleados	64

# LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1 Clasificación CIIU primaria.....	27
Figura 2 Clasificación CIIU secundaria .....	27
Figura 3 Inflación y metas de inflación.....	28
Figura 4 Principales problemas de la industria colombiana .....	29
Figura 5 La tercerización como estrategia de innovación empresarial .....	29
Figura 6 Preferencias de los colombianos.....	31
Figura 7 Ingredientes y tendencias de la comida en Colombia.....	32
Figura 8 Cubrimiento de las necesidades de los colombianos .....	33
Figura 9 Mapa de Medellín por comunas vs. Mapa de calor de establecimientos de comida en Medellín .....	39
Figura 10 Ubicación geográfica del local .....	49
Figura 11 Vista hacia el exterior del local .....	50
Figura 12 Vista hacia el interior del local .....	50
Figura 13 Cadena de valor del proyecto .....	51
Figura 14 Diagrama de flujo del proceso de negociación y venta .....	52
Figura 15 Diagrama de flujo del proceso de producción .....	53
Figura 16 Diagrama de flujo del proceso de facturación y seguimiento .....	54
Figura 17 Organigrama .....	60
Figura 18 Documentos necesarios para constituir una sociedad .....	65
Figura 19 Documentos de constitución.....	66
Figura 20 Recomendaciones para la consulta de nombres .....	67
Figura 21 Solicitud de la Matrícula Mercantil.....	68
Figura 22 Inscripción para el impuesto de Industria y Comercio .....	68

Figura 23	Guía De Agrupación Por Actividades Gravadas .....	68
Figura 24	Definición de tarifas del cuerpo de bomberos .....	69
Figura 25	Definición de tarifas del cuerpo de bomberos para el primer año .....	69
Figura 26	Requisitos legales para la producción de alimentos .....	70
Figura 27	Vigencia de registros sanitarios .....	70
Figura 28	Tarifas de registros, permisos y notificaciones sanitarias.....	70
Figura 29	Definición del SG-SST .....	71
Figura 30	Capacitación obligatoria sobre SG-SST.....	71
Figura 31	Definición de Habeas Data .....	72
Figura 32	Reglamentación de residuos líquidos.....	73
Figura 33	Reglamentación de residuos sólidos .....	73
Figura 34	WACC.....	74
Figura 35	Flujo de Caja del Proyecto.....	75
Figura 36	VPN & TIR del proyecto .....	76
Figura 37	Flujo de Caja del Inversionista.....	76



## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1 Diseño entrevista en profundidad .....	87
Anexo 2 Certificación de realización de las entrevistas .....	90
Anexo 3 Competencia en redes sociales.....	91
Anexo 4 Cotización CI Talsa .....	93
Anexo 5 Cotización Vehículo Andar.....	93
Anexo 6 Tipos de sociedades .....	95
Anexo 7 Guía para la constitución de sociedades.....	96
Anexo 8 Tarifas del Registro Mercantil .....	96
Anexo 9 Tarifas de aseo .....	96
Anexo 10 Estudio financiero.....	96

## GLOSARIO

**Coefficiente Beta ( $\beta$ ):** es una medida de la volatilidad de un activo (una acción o un valor) relativa a la variabilidad del mercado, de modo que valores altos denotan más volatilidad y si es igual a 1,0 implica equivalencia con el mercado (Levinson, 2005).

**Business Process Outsourcing (BPO):** se entiende como la delegación de uno o más procesos de negocio intensivos en el uso de tecnologías de la información y comunicaciones a un proveedor externo, quien a su vez posee, administra y gerencia los procesos seleccionados, basado en métricas definidas y medibles (Banco de Comercio Exterior S.A, 2014).

**Information Technology Outsourcing (ITO):** definido como la delegación a un proveedor externo de uno o más procesos de negocio relacionados con las tecnologías de información, sistemas de información y plataformas tecnológicas, cuyo modelo de prestación esté basado en la modalidad del cobro por servicio. Esto incluye software como servicio, plataformas tecnológicas como servicio, infraestructura como servicio, servicios de IT prestados desde la “nube” o cloud computing, tercerización de la gerencia, manejo de centros de datos (data centers) y servicios de testing de software (Banco de Comercio Exterior S.A, 2014).

**Knowledge Process Outsourcing (KPO):** entendido como la delegación a un proveedor externo de una o más actividades o procesos de negocio intensivos en manejo de conocimiento y cuyo modelo de negocios esté basado en el cobro por demanda de acuerdo con el servicio prestado, en las siguientes áreas: tercerización de los servicios de investigación y desarrollo, telemedicina y salud, ingenierías, servicios legales, diseño de video juegos, diseño gráfico, de análisis financiero y de riesgos, investigación de mercados y educación remota (Banco de Comercio Exterior S.A, 2014).

**Costo del patrimonio ( $K_e$ ):** el costo del patrimonio se ha definido como el costo que exige un inversionista por atender una alternativa de inversión, obviamente dicho costo se expresa en porcentaje y para calcularlo debemos conocer las siguientes variables: Partiendo de la definición del coeficiente beta, es pertinente decir que es el indicador que muestra la volatilidad en la rentabilidad de una acción, frente a la volatilidad en la rentabilidad del mercado (Monroy, 2014).

**Depreciacion:** la depreciación es el mecanismo mediante el cual se reconoce el desgaste y pérdida de valor que sufre un bien o un activo por el uso que se haga de él (Gerencie, 2017).

**Índice de precios al consumidor (IPC):** mide la evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo final de los hogares, expresado en relación con un período base. La variación porcentual del IPC entre dos periodos de tiempo representa la inflación observada en dicho lapso. El cálculo del IPC para Colombia se hace mensualmente en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (Banco de la República, 2017b).

**NIIF:** de acuerdo con el artículo 3 de la Ley 1314 del 2009, las NIF son aquellas normas referentes a contabilidad e información financiera, que corresponde al sistema compuesto por postulados, principios, limitaciones, conceptos, normas técnicas generales, normas técnicas específicas, normas técnicas especiales, normas técnicas sobre revelaciones, normas técnicas sobre registros y libros, interpretaciones y guías, que permiten identificar, medir, clasificar, reconocer, interpretar, analizar, evaluar e informar las operaciones económicas de un ente, de forma clara y completa, relevante, digna de crédito y comparable (Legis, 2015).

**Producto Interno Bruto (PIB):** es el total de bienes y servicios producidos en un país durante un período de tiempo determinado. Incluye la producción generada por nacionales residentes en el país y por extranjeros residentes en el país, y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior (Banco de la República, 2017).

## RESUMEN

Tercerizar actividades es una creciente tendencia en las industrias alrededor del mundo. Esta estrategia cada vez ha tenido una mayor acogida debido a sus grandes beneficios en términos de reducción de costos, liberación de espacio y aprovechamiento de economías de escala gracias a la especialización de los proveedores encargados de realizar dichas actividades.

Estas ventajas son las que nos llevan a realizar un estudio de viabilidad, que permita determinar si aplicar una estrategia de outsourcing para la repostería y panadería de los restaurantes en el barrio El Poblado en Medellín, es una alternativa valiosa para estos negocios. Para lograrlo, se realizaron diversos estudios que buscaron definir si la tercerización es viable comercial, técnica, organizacional, legal y ambientalmente. Finalmente, se complementó con un estudio financiero con el fin de recopilar la información de los estudios anteriores y poder concluir si el proyecto lograría ser exitoso en términos financieros.

Se encontró que el proyecto era viable en términos de mercado y del sector, así como en aspectos técnicos, legales, organizacionales y ambientales. En cuanto al estudio financiero se encontró que este proyecto es viable en el corto plazo y largo plazo, ya que el valor generado por este en los cinco años proyectados es positivo, así como la tasa de retorno de la inversión.

**Palabras claves:** tercerización, estudio, viabilidad, repostería, panadería

## **ABSTRACT**

The outsourcing of activities is a rising trend all over the world. This strategy has been widely used due to its benefits in costs reduction, optimization of space and the possibility of economies of scale given the suppliers' specialization in the activities that are being subcontracted.

Because of these advantages, we decided to do a viability study in order to find if subcontracting the bakery and pastry products of the restaurants in El Poblado (Medellín) is a profitable business. To do so, it was necessary to make a variety of studies with the purpose of finding if the project was feasible commercially, technically, organizationally, legally and environmentally. This was complemented with a financial study, where the information acquired in the past studies served to determine if the project would be profitable.

The results were satisfactory, the project was found to be viable in terms of the sector and the market, as well as the other studies: technical, organizational and the environmental. The financial study showed positive returns on the investment during the five years forecasted, which means that the project is feasible financially.

**Keywords:** Outsourcing, study, viability, pastry, bakery

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de grado busca definir qué tan viable es tercerizar la panadería y repostería de los restaurantes en la ciudad de Medellín, en términos del sector, mercado, aspectos técnicos, organizacionales, legales y ambientales; para luego analizar la viabilidad financiera.

En el estudio del sector se evaluaron factores externos que afectan el proyecto de manera directa o indirecta, para luego definir en el estudio de mercado los aspectos internos de este como: el tamaño, el perfil de los clientes, las 4 p's de la compañía, proveedores, distribuidores y competencia, mediante la recopilación de fuentes primarias y secundarias, haciendo entrevistas en profundidad a restaurantes del sector.

Para la evaluación técnica y organizacional se definieron los recursos necesarios para la operación de la empresa como la ubicación, maquinaria y equipos, muebles y enseres, software, materias primas y personal. Esto se complementó con una definición de los procesos y cadena de valor, además de la estructura organizacional y los elementos estratégicos de la compañía.

El estudio legal y ambiental determinó las exigencias del Estado para este tipo de proyectos, desde su constitución hasta la operación diaria, y los costos asociados.

Finalmente, la información recopilada a lo largo de estos estudios se consolidó en el estudio financiero. Se encontró el WACC del proyecto para poder determinar los flujos de caja de este, el VPN y la TIR. Luego, se realizó un análisis de sensibilidad sobre las variables de número de restaurantes clientes, y costo de la deuda, con el fin de determinar que tan sensible era el VPN frente a cambios en ellas.

# **1 PRELIMINARES**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los altos costos y la poca disponibilidad de espacios apropiados (Vivir en el Poblado, 2015) ha sido un limitante importante a la hora de crear y operar restaurantes en la ciudad de Medellín, especialmente en sus zonas turísticas. Una de estas zonas es el barrio el Poblado donde el alto costo de propiedad raíz, el metro cuadrado de los apartamentos nuevos supera los 5 millones de pesos (El Colombiano, 2014), y la gran concentración de restaurantes, hoteles, bares y discotecas son una barrera considerable a la hora de operar estos establecimientos.

Para poder lograr crear un negocio rentable, estas barreras se superan transfiriendo los costos al cliente final vía aumento de precio, disminución de calidad o limitando su experiencia al momento de consumir, lo que hace que sea menos atractivo para las personas ir a restaurantes. Esto se evidencia en el corto ciclo de vida que tienen los restaurantes en la ciudad y en el país, de cada diez restaurantes que se inauguran en Colombia, cuatro se cierran al cabo de los primeros seis meses o al año de abrirse (Portafolio, 2015).

La tercerización de procesos se postula como una solución al problema del espacio para los empresarios al reducir la capacidad instalada que necesitarán al momento de crear un restaurante, reduciendo costos (Ioannides & Debbage, 1997)(Diaz-Mora, 2008) y mejorando sus productos, sin tener que afectar a sus clientes. Uno de los procesos susceptibles a tercerizar en un restaurante, es la elaboración de la repostería y la panadería, las cuales tienen un gran costo de dinero (Therkelsen, Masanet, & Worrell, 2014), tiempo y espacio y no son el foco principal de la mayoría de establecimientos, los cuales buscan vender una experiencia de servicio cuyo centro son los platos fuertes y se complementan con entradas, postres y bebidas.

Crear una empresa que preste servicios de repostería y panadería hecha a la medida para restaurantes, es una oportunidad de negocio para explorar, pero, ¿Es viable técnica, comercial y financieramente crear una empresa para tercerizar el área de repostería y panadería de los restaurantes del barrio el Poblado de la ciudad de Medellín?

## **1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.2.1 Objetivo General**

Determinar la viabilidad de un outsourcing de panadería y repostería para restaurantes, en el barrio el Poblado en la ciudad de Medellín.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar la mezcla de mercadeo adecuada para el mercado objetivo y los factores del sector y del mercado a considerar.
- Definir los aspectos técnicos requeridos para la realización del proyecto de outsourcing para restaurantes.
- Establecer una estructura organizacional acorde a las necesidades del outsourcing, teniendo en cuenta la reglamentación pertinente.
- Evaluar financieramente el proyecto.

## **1.3 MARCO DE REFERENCIA**

### **1.3.1 Antecedentes**

El outsourcing como vía para reducir costos, ha sido ampliamente utilizado a lo largo de diferentes industrias, sobretodo en Hotelería y Turismo (Ioannides & Debbage, 1997; Lamminmaki, 2011; Weidenbaum, 2005), donde la naturaleza del negocio da pie para que se externalicen actividades permitiendo centrar sus esfuerzos en los procesos *core* del negocio.

Canales y Castro, en su propuesta de trabajo de grado, encuestaron a 32 gerentes de restaurantes ubicados en el área metropolitana de San Salvador con el fin de determinar la importancia que tiene el outsourcing como alternativa de producción. En su investigación, concluyeron que la mayoría de los restaurantes sí conocen el término de outsourcing y lo utilizan (96.77 %) debido a que han comprobado los beneficios de reducción de costos y aumento de eficiencia que esto les otorga. Además, encontraron que las actividades más subcontratadas son la seguridad (93.33 %), fumigación (90.00 %), asesoría legal (73.33 %), contabilidad (46.67 %) y transporte (40.00 %). Sin embargo, estos restaurantes carecen de medidas de control que les permita analizar a profundidad el desempeño de estas actividades y solo se basan en percepciones de satisfacción (Canales & Castro, 2009).

En Colombia se carece de estudios similares aplicados a la industria de Hotelería y Turismo, de la cual forman parte los restaurantes. Sin embargo, el país no es ajeno a esta tendencia administrativa, incluso se considera líder; la consultora Gartner destaca que Colombia se encuentra entre los 30 países favoritos para el outsourcing/off-shore (Dinero, 2014). Además, la revista Dinero en otra de sus publicaciones resaltó que: “Colombia en los últimos 5 años ha presentado un aumento de cerca de un 60 % en la contratación de estos (servicios)” (Dinero, 2014). Asimismo, esta revista entrevistó a expertos de empresas dedicadas a prestar este tipo de servicios, donde el presidente de Zona Franca Bogotá, Juan Pablo Rivera, señaló que: “En Colombia, han invertido en espacios e infraestructura para que las empresas de tercerización cuenten con las mejores condiciones para prestar sus servicios” (Dinero, 2014). Gracias a esto, Colombia ha logrado liderar y ser referente en la tercerización de servicios, tanto para grandes empresas como para PYMES.



### **1.3.2 Marco teórico**

#### **1.3.2.1 Outsourcing**

También conocido en español como tercerización o subcontratación, se refiere a utilizar una empresa externa para que esta realice procesos que no agregan valor a la compañía. De esta forma, las empresas logran reducir costos al enfocar sus esfuerzos en actividades que sí aportan un valor agregado a sus clientes, además de generar economías de escala, ya que sus proveedores se especializan en dichas actividades. Otra ventaja que presenta es que permite a las empresas expandirse más rápidamente, incluso internacionalmente, reduciendo riesgos y simplificando las operaciones (Ioannides & Debbage, 1997; Lamminmaki, 2011; Weidenbaum, 2005). Sin embargo, tercerizar un proceso también puede implicar mayores costos de control y logística que deben ser tomados en cuenta (Belcourt, 2006).

#### **1.3.2.2 Economía de costos de transacción (TEC)**

Es una teoría que estipula que las organizaciones se organizan de manera de que minimicen sus costos de transacción (Lamminmaki, 2011). Para esto, Williamson estipula que las transacciones se deben categorizar según tres dimensiones: incertidumbre, frecuencia en la que se realizan las transacciones, que puede ser una sola vez, ocasionalmente y recurrente, y la particularidad de la inversión asociada a la transacción, que puede ser general, individual o una mezcla de ambos (Williamson, 2008). De acuerdo a como se categorice una transacción según estas variables, se percibe el costo de controlar dichos procesos. Por ejemplo, a mayor incertidumbre mayor será el costo de tercerizar el proceso, lo mismo sucede en el caso de ser una actividad muy frecuente ya que si esto sucede es más probable que la empresa realice la actividad internamente y aproveche una economía de escala en este ámbito (Lamminmaki).

#### **1.3.2.3 Post-fordismo**

También conocido como Acumulación Flexible, es un modelo que surge a partir de la búsqueda de una renovación del modelo de producción creado por Henry Ford durante la revolución Industrial, donde se tenía una línea de ensamble fija, diseñada para producir grandes lotes con una inversión de capital fija, con el fin de generar economías de escala. A diferencia del Fordismo, el Post-fordismo busca emplear sistemas de producción más flexibles de modo que se produzcan lotes más pequeños enfocados en satisfacer las necesidades de nichos de mercado aprovechándose de una economía de alcance, donde se busca reducir no el costo promedio por unidad sino el costo promedio de una empresa para producir dos o más bienes o servicios (Ioannides & Debbage, 1997).

#### **1.3.2.4 Estudios de Viabilidad**

Según Sapag & Sapag, el objetivo de estos estudios es determinar la conveniencia de invertir o no en un proyecto determinado. Para esto, se debe simular y prever lo más preciso posible qué pasaría si se realiza el proyecto, es decir, que costos y beneficios tendría el proyecto y basado en esto, evaluar cómo sería su desempeño (Sapag & Sapag, 2008). Es importante comprender la diferencia entre el concepto de viabilidad y el de factibilidad a la hora de desarrollar este tipo de trabajos, ya que son confundidos con

frecuencia al tratar temas de preparación y evaluación de proyectos. Viabilidad se entiende como: "la capacidad de un proyecto de asimilarse al medio intervenido y transformarlo, en forma sostenible" (Sobrero & Unl, 2009), mientras que factibilidad se refiere a una "etapa de pre inversión en la que se analizan y evalúan distintas maneras de hacer el proyecto" (Sobrero & Unl, 2009). Un estudio de viabilidad incluye tres tipos de estudios: perfil, pre factibilidad y factibilidad, que se diferencian según la cantidad de esfuerzo, dinero e información recopilada asociada, siendo el estudio de perfil el más básico y el de factibilidad el más complejo (Sapag & Sapag, 2008).

- **Estudio de Mercado**

El objetivo de este estudio es determinar el mercado objetivo del proyecto y si va a ser valorado por este. Permite analizar si el proyecto, en caso de no ser viable, puede ser postergado o si se debe rechazar completamente. En este estudio se determina la demanda esperada, los ingresos operacionales y costos asociados con la mezcla de mercadeo analizada, luego de estudiar cuatro perspectivas diferentes: clientes, competidores, proveedores y distribuidores (Sapag & Sapag, 2008).

- **PESTEL**

El análisis PESTEL permite evaluar el mercado en donde se encuentra una empresa o donde se desarrollara una idea de negocio en términos de los factores externos que las afectarán. Para realizar dicho análisis se revisan los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legislativos que delimitan el entorno en el que se desarrolla la idea de negocio.

El análisis PESTEL permite evaluar el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente crecimiento o declive, y en consecuencia su atractivo, potencial de negocios y lo adecuado de su acceso (Chapman ,2004).

- **Fuerzas Competitivas de Porter**

El estudio de las cinco fuerzas competitivas de Porter permite determinar la rentabilidad de un sector al analizar la posición que tienen los competidores, los proveedores, los compradores, los nuevos entrantes y los sustitutos respecto a la empresa. El análisis sirve además para elaborar estrategias que sirvan como defensa a la acción de estas cinco fuerzas permitiendo crear ventajas competitivas y propuestas de valor más diferenciadas (Harvard Business Review, 2008).

- **Matriz DOFA**

La matriz DOFA, a diferencia del análisis PESTEL, permite realizar una evaluación subjetiva de los factores internos de una empresa o idea de negocio en 4 dimensiones: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades. La matriz DOFA es una importante herramienta de toma de decisiones ya que permite tener una visión clara de la estrategia, posición y dirección de una empresa o idea de negocio frente al mercado y sus competidores (Chapman ,2004).

## ▪ **TAM, SAM & SOM**

Esta metodología se basa en tres conceptos: el mercado total (Total Addressable Market o TAM), el mercado que podemos servir (Serviceable Available Market o SAM) y el mercado que podemos obtener (Serviceable Obtainable Market o SOM). Con el TOM se determina el universo total del mercado; el SAM permite determinar qué parte de ese universo podemos servir y muestra cuál sería la expectativa de crecimiento, este elemento generalmente se define por alcance geográfico; y el SOM permite determinar qué parte del SAM puedo realmente obtener con los recursos actuales, es decir, es la percepción realista del mercado al que le puede llegar el proyecto (Biotech Connection, 2014)(Aulet, 2013).

### ○ **Estudio Técnico**

Tiene como objetivo cuantificar el monto de las inversiones y los costos de operación relacionados con un proyecto determinado. En este estudio se evalúan criterios como la disponibilidad, factibilidad y pertinencia de invertir en aquellos requisitos técnicos que exige la idea de negocio para poder funcionar. Como resultado se identifica cual es la mezcla óptima de procesos, materiales, maquinaria y demás elementos necesarios para la puesta en marcha y posterior operación de la idea de negocio (Sapag & Sapag, 2008).

### ○ **Estudio Organizacional y Legal**

Estos dos estudios buscan responder a las siguientes preguntas: ¿se tiene el conocimiento y las capacidades administrativas necesarias? y ¿existe alguna ley que restrinja o impida la realización del proyecto?

Ambos estudios son críticos ya que las leyes pueden generar grandes costos para la empresa, sobretodo en el tema tributario, e incluso pueden detener completamente lo que se quiere desarrollar; y el estudio organizacional determina las condiciones básicas para que la idea sea viable funcional y estructuralmente, definiendo así la estructura organizacional, necesidades de recursos humanos, procedimientos administrativos, y demás factores que se relacionan con la gestión del proyecto (Sapag & Sapag, 2008).

### ○ **Estudio Financiero**

Este estudio recopila la información monetaria obtenida en los estudios anteriores con el fin de analizar la rentabilidad del proyecto, un aspecto fundamental de evaluación, tanto para el inversionista como para los que desarrollarían el proyecto. Se analiza lo referente a los ingresos, costos y gastos para estimar el flujo de caja, realizar el análisis de sensibilidad y determinar, en caso de que sea necesario, el método de financiamiento más apropiado (Sapag & Sapag, 2008).

## **2 METODOLOGÍA**

### **2.1 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Para desarrollar el proyecto se usarán diversos tipos de fuentes con el fin de realizar una evaluación lo más objetiva posible.

#### **2.1.1 Primarias**

Como fuente primaria se realizarán 12 entrevistas en profundidad a dueños y administradores de restaurante en el sector. Estas entrevistas servirán como insumo para el estudio de mercado brindando elementos para delimitar el mercado meta y la propuesta de valor que se va a entregar. Adicionalmente se obtendrá parte de la información necesaria para realizar el estudio técnico directamente de los proveedores debido al alto nivel de especificidad de los elementos que se necesitan para hacer el proyecto viable.

#### **2.1.2 Secundarias**

Las fuentes secundarias que se consultarán servirán para delimitar el tamaño potencial del mercado, la normatividad vigente, requisitos técnicos y organizacionales, características de los stakeholders potenciales: proveedores, distribuidores y competencia. Se recopilará información de artículos científicos, revistas, periódicos, informes gubernamentales y demás fuentes que permitan analizar con suficiente profundidad el proyecto.

**Objetivo específico #1: Identificar la mezcla de mercadeo adecuada para el mercado objetivo y los factores del sector y del mercado a considerar**

### **2.2 ESTUDIO DE SECTOR**

#### **2.2.1 Identificación del sector o industria**

Para iniciar con el estudio del sector se hará una delimitación geográfica, económica y de actividad industrial del proyecto y del mercado en el que se encuentra. Esta delimitación permitirá tener claridad del entorno y de las variables que afectarán a la propuesta de valor que se quiere llevar.

#### **2.2.2 Descripción del macroentorno**

Para realizar la descripción del macroentorno se hará un análisis PESTEL en el cual se revisarán las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales pertinentes al proyecto basándose en fuentes secundarias. Como resultado se espera obtener un resumen de factores externos que puedan llegar a afectar el desarrollo del proyecto.

### **2.2.3 Descripción de la estructura del sector**

La descripción de la estructura del sector se realizará mediante dos métodos. El primero de ellos será la construcción de la matriz DOFA del proyecto en la cual se combinará la información recopilada de fuentes primarias y secundarias con el fin de obtener las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades tanto del sector como del proyecto.

Este método se complementará con el análisis de las 5 fuerzas de Porter. En este se hará un revisión de las fuerzas que afectan directamente al sector y al proyecto con el fin de obtener una aproximación a la rentabilidad que pueda llegar a tener el sector. Adicionalmente permitirá conocer cuál es la posición de poder del proyecto en el mercado, permitiendo identificar ventajas o debilidades competitivas.

## **2.3 ESTUDIO DE MERCADO**

### **2.3.1 Definición del mercado meta potencial**

#### **2.3.1.1 Segmentación del mercado meta**

Al ser un proyecto que busca vender productos a otras empresas donde lo que se busca es maximizar el valor, la segmentación del mercado se hará respecto a variables racionales de compra. Se usarán variables como ticket promedio de venta, número de mesas en los establecimientos, postres vendidos por semana, entre otros. Como resultado de esta segmentación se espera obtener el tamaño y el tipo de clientes a los que se quiere llevar la propuesta de valor.

Esta segmentación se complementará con una definición del TOM, SAM y SOM para buscar una cifra aproximada del tamaño del mercado meta.

#### **2.3.1.2 Descripción del perfil del cliente**

Se realizará una descripción del perfil del cliente, en la cual se especificará cuales son las características que se buscan rentabilizar en los clientes del proyecto.

### **2.3.2 Definición de las 4 P's**

Para la compañía y los principales Stakeholders del proyecto (proveedores, distribuidores y competencia) se analizarán los aspectos de plaza o distribución, precios, promoción y producto.

#### **2.3.2.1 Compañía**

Para el proyecto se definirá la propuesta de valor, se definirán los canales de distribución, cómo se promocionarán los servicios y se definirá la estrategia de precios.

### **2.3.2.2 Proveedores**

Se realizará un análisis de los proveedores necesarios para la realización del proyecto, su importancia y su capacidad de negociación frente a la compañía y al entorno. El análisis tendrá como insumo información obtenida por cuenta propia directamente desde cada posible proveedor y de fuentes secundarias.

### **2.3.2.3 Distribuidores**

Se revisarán los posibles distribuidores y canales por los cuales se hará la entrega de los productos. Se evaluarán las alternativas existentes para definir cuál es la forma adecuada para realizar la distribución del producto final.

### **2.3.2.4 Competencia**

Se definirán cuáles son los competidores directos e indirectos del proyecto, cuáles son sus propuestas de valor y cuáles son sus elementos diferenciadores. Esta revisión se hará mediante trabajos de campo y el uso de fuentes secundarias, que permitan definir de manera objetiva estos aspectos.

**Objetivo específico #2: Definir los aspectos técnicos requeridos para la realización del proyecto de outsourcing para restaurantes.**

## **2.4 ESTUDIO TÉCNICO**

### **2.4.1 Localización**

Se definirá la ubicación del proyecto luego de determinar los requisitos de este para su óptimo funcionamiento mediante el análisis de los espacios disponibles en la ciudad. Se utilizará una matriz ponderada para escoger la ubicación, la cual tendrá en cuenta factores como cercanía a los clientes, proveedores y competencia, costos de la propiedad raíz y disponibilidad y área de los locales comerciales.

### **2.4.2 Cadena de Valor y Diagrama de Flujo de Procesos**

La cadena de valor permite definir las actividades primarias: logística de entrada, operación, logística de salida, marketing y ventas, servicio al cliente. A su vez, define las actividades de apoyo: adquisiciones, infraestructura, desarrollo tecnológico y administración de RRHH.

Además, se diseñará el diagrama de flujo de procesos que permite visualizar el orden de las actividades que realizaría la compañía.

### **2.4.3 Maquinaria, Equipos y Software**

Se definirán los recursos necesarios para la operación con sus respectivos costos, cantidad requerida, vida útil, y valor de liquidación.

#### **2.4.4 Materias primas y otros recursos**

Así como para la maquinaria, equipos y software, se definirán las materias primas del proyecto con el fin de conocer la cantidad, especificaciones y costos que estas implican.

#### **2.4.5 Espacio**

A partir del estudio de localización se determinará los requisitos de espacio: tamaño, especificaciones técnicas y costos.

#### **2.4.6 Recursos Humanos**

Se cuantificará el costo de los recursos humanos identificados en el estudio organizacional.

**Objetivo específico #3: Establecer una estructura organizacional acorde a las necesidades del outsourcing, teniendo en cuenta la reglamentación pertinente**

### **2.5 ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

#### **2.5.1 Misión, Visión, Objetivos y Valores de la compañía**

Para realizar la definición de estos elementos se partirá de las necesidades de los clientes y de las oportunidades que brinda el entorno con el fin de crear una organización que responda a lo que los clientes quieren y a lo que el entorno exige. La definición de estos elementos servirán además para delimitar la estrategia organizacional de la compañía.

#### **2.5.2 Estructura Organizacional**

Se propondrá una estructura organizacional que permita el correcto funcionamiento de la empresa y la optimización de recursos. Esta estructura permitirá conocer los recursos que se necesitan y el tipo de relaciones que se darán entre éstos.

#### **2.5.3 Descripción de cargos**

La descripción de cargos contendrá todas aquellas responsabilidades y funciones que deberá ejecutar cada empleado de la compañía. Adicionalmente especificará cual es el perfil que se busca para ocupar dicho cargo.

#### **2.5.4 Tercerización**

Dado a que el proyecto tiene como propuesta de valor productos manufacturados a bajo costo, se hará una revisión de aquellos procesos y procedimientos que se puedan tercerizar con el fin de generar el máximo valor, como las actividades de apoyo. Esta revisión se hará en función del costo del procedimiento o proceso y de la pertinencia que tiene para la razón de la empresa.

### **2.5.5 Remuneración por cargos**

La remuneración por cargos se propondrá basada en la información obtenida en las entrevistas a profundidad y en la legislación laboral vigente a la fecha. Como resultado se espera obtener una tabla que permita discriminar todos los costos de personal que involucre el proyecto.

## **2.6 ESTUDIO LEGAL**

El estudio legal consistirá en una revisión de la normativa relacionada a la creación de empresa, manejo de personal y negociación de contratos tanto laborales como comerciales, con el fin de crear una propuesta legalmente viable.

## **2.7 ESTUDIO AMBIENTAL**

El estudio ambiental comprenderá una revisión de los impactos que tendrá la realización del proyecto. Adicionalmente, se revisarán alternativas para mitigar estos impactos y posibles beneficios de tomar medidas como el uso de empaques reciclables.

**Objetivo específico #4: Evaluar financieramente el proyecto.**

## **2.8 ESTUDIO FINANCIERO**

### **2.8.1 Recopilación de la información de estudios anteriores**

Se realizará un recuento de la información de los estudios realizados anteriormente pero esta vez se hará en términos financieros. Toda esta información será el insumo para el estudio financiero y la valuación de la idea de negocio.

### **2.8.2 Cálculo de valor de desecho**

El cálculo de valor de desecho se realizará mediante el método de depreciación lineal, el cual, deprecia de manera constante los activos a lo largo de su vida útil. Este cálculo depende de la naturaleza de cada activo por lo que se revisará uno por uno para poder determinar un valor de desecho adecuado.

### **2.8.3 WACC**

Para el cálculo de la WACC se hará uso de las fuentes secundarias con el fin de encontrar la rentabilidad del sector, la tasa libre de riesgo, el riesgo del país, el riesgo por tamaño, el costo de la deuda y el costo del patrimonio.

### **2.8.4 Flujo de Caja del Proyecto e Inversionista**

Los flujos de caja del proyecto y del inversionista se presupuestarán de acuerdo a las entradas y salidas de dinero que se esperan tener en los primeros 5 años del proyecto.



Adicionalmente se relacionarán las inversiones necesarias a realizar y los periodos en los que se realizarán para poder determinar el valor que genera el proyecto mediante un análisis del VPN y la TIR.

#### **2.8.5 Análisis de sensibilidad**

Mediante la herramienta @Risk se realizará un análisis de sensibilidad, el cual permita estudiar el comportamiento de los flujos de caja, tanto del proyecto como del inversionista, frente a variaciones en la demanda y en los costos.

## **3 PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **3.1 ESTUDIO DE SECTOR**

#### **3.1.1 Identificación del sector o industria**

Geográficamente el proyecto se encuentra enfocado en el sector de El Poblado, en la ciudad de Medellín.

En términos económicos, se clasifica como una empresa del sector secundario debido a que transforma materias primas en productos que luego son vendidos a los restaurantes.

Según la CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme), el proyecto se identifica con el código 1081 que hace referencia a la elaboración de productos de panadería, bajo el código general 108 de elaboración de otros productos alimenticios. Se puede observar la descripción de ambos códigos en la Figura 1 y en la Figura 2.

#### **3.1.2 Descripción del macroentorno**

##### **3.1.2.1 Análisis PESTEL**

- **Estudio Político**

El Gobierno ha querido consolidar un acuerdo de Paz con las FARC para "una mayor integración regional y diversificación de la relaciones y de la agenda" (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2010). Este acuerdo fue firmado el 24 de agosto de 2016, en donde se pactó un cese el fuego bilateral y definitivo, lucha contra el paramilitarismo y refrendación (El Tiempo, 2016a). Acuerdo que luego fue modificado y firmado el 24 de noviembre de 2016 (El Tiempo, 2016b) debido al triunfo del No en el plebiscito, donde se los colombianos debían votar para responder: "¿Apoya usted el acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera?" (AFP, 2016)

Además del acuerdo de paz con las FARC, el gobierno del Presidente Santos ha buscado iniciar conversaciones con el Ejército de Liberación Nacional (ELN), pero hasta el momento las negociaciones no han avanzado como se esperaba (Semana, 2017).

La finalización del conflicto armado con dos de los grupos guerrilleros más grandes de Colombia le brindará una mayor estabilidad política al país en el largo plazo, aunque en el corto pueda implicar una mayor incertidumbre en el clima político.

## 108 Elaboración de otros productos alimenticios

Este grupo comprende la elaboración de diversos productos alimenticios no incluidos en anteriores grupos de esta división. Se incluye la elaboración de productos de panadería, confitería, macarrones, fideos y productos farináceos similares, comidas y platos preparados, así como de productos alimenticios perecederos.

Fuente: (DANE, 2012)

### Figura 1 Clasificación CIIU primaria

#### 1081 Elaboración de productos de panadería

Esta clase comprende la elaboración de productos de panadería frescos, congelados o secos.

*Esta clase incluye:*

- La elaboración de pan y panecillos.
- La elaboración de pasteles, tortas, pasteles de frutas, tartas, etcétera.
- La elaboración de tostadas, galletas y otros productos de panadería secos.
- La elaboración de productos de pastelería y bizcochos empacados.
- La elaboración de aperitivos dulces o salados.
- La elaboración de tortillas de maíz o trigo.
- La elaboración de rollos, buñuelos y arepas.
- La elaboración de productos de panadería congelados (panqueques, waffles, etcétera).

*Esta clase excluye:*

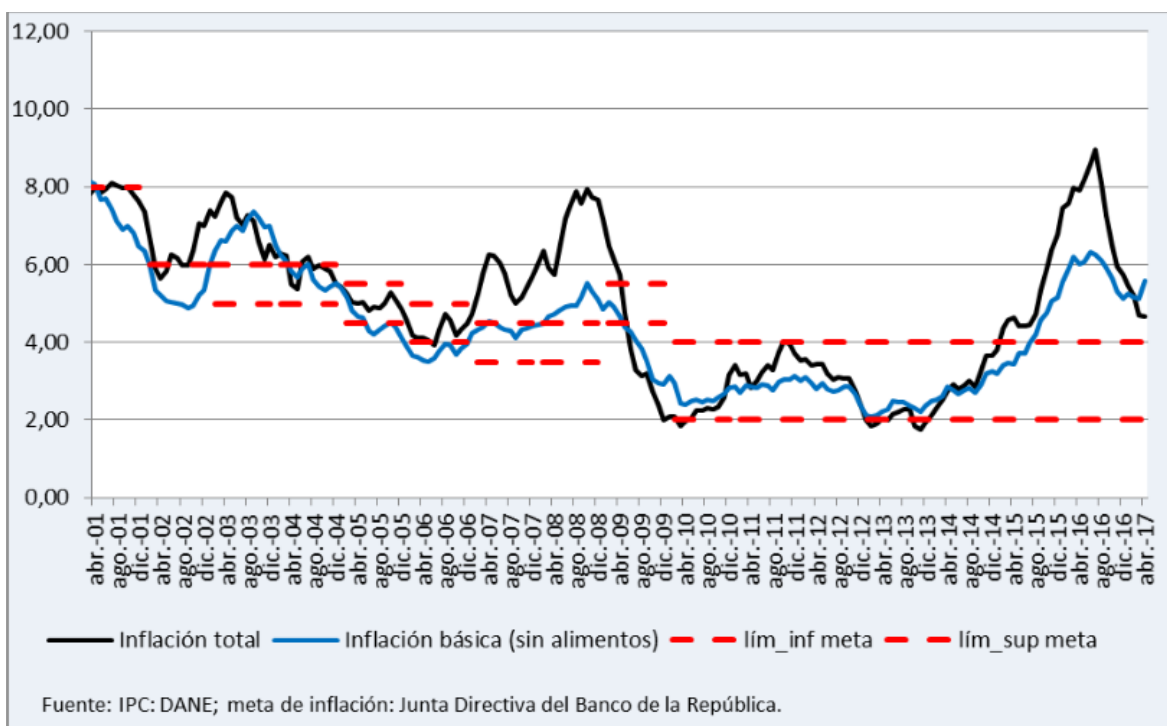
- *La elaboración de productos farináceos (pastas). Se incluye en la clase 1083, «Elaboración de macarrones, fideos, alcuizcuz y productos farináceos similares».*
- *La elaboración de aperitivos a base de papa. Se incluye en la clase 1020, «Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos».*
- *El calentamiento de productos de panadería para su consumo inmediato. Se incluye en la división 56, «Actividades de servicios de comidas y bebidas».*

Fuente: (DANE, 2012)

### Figura 2 Clasificación CIIU secundaria

### ○ Estudio Económico

El Fondo Monetario Internacional (FMI), proyectó que para este año el PIB de Colombia tendrá un crecimiento del 2.3%, cifra que inicialmente había estipulado que sería 2.6%. Además, pronosticó que para el 2018 este crecimiento será del 3%, en vez de 3.5%. Esto se debe principalmente al precio del petróleo. En cuanto a la inflación, el FMI indicó que será de 4.5% en el 2017 y de 3.8% para el 2018, volviendo a las metas establecidas por el Banco de la República, como se observa en la Figura 3 (El Colombiano, 2017).



Fuente: (Banco de la República, 2017a)

### Figura 3 Inflación y metas de inflación

La ANDI en su Informe de Encuesta de Opinión Industrial Conjunta, determina que los principales problemas de la industria en Colombia que perciben las empresas son la falta de demanda, el tipo de cambio y la obtención/costo de materias primas. (ver Figura 4)

#### PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA INDUSTRIA FEBRERO 2017 (Porcentaje de Empresas)



Fuente:(ANDI, 2017)

**Figura 4 Principales problemas de la industria colombiana**

En este informe de la ANDI se incluyó la tercerización debido al fuerte impacto que está teniendo esta modalidad internacionalmente y los beneficios que podría traer para el país si es implementada (ver Figura 5).

A nivel internacional, la tercerización ha venido aumentando y evolucionando. En efecto, de acuerdo con una encuesta realizada por Deloitte en 2016, en los últimos años las empresas han ampliado el alcance de la tercerización e incorpora temas como mayor eficiencia en los procesos, especialización en la actividad principal ("core business") de los negocios, solución de problemas de capacidad, mejoría en la calidad de los servicios, acceso a capital intelectual, entre otros. Es decir, se ha convertido en parte fundamental de la estrategia de innovación empresarial.

Fuente:(ANDI, 2017)

**Figura 5 La tercerización como estrategia de innovación empresarial**

## ○ Estudio Social

Con el proceso de paz que se está llevando a cabo, el Gobierno busca promover el turismo con el fin de borrar la imagen negativa que ha dejado la violencia y el narcotráfico (EFE, 2017; Linde, 2017)

A pesar de esto, ciudades como Medellín han logrado ser reconocidas por su ofertas turísticas, sobretodo de gastronomía. Su atractivo es tal que se han creado gremios de restaurantes como Tour Gastronómico, el cual incluye a un total de 95 establecimientos con una amplia gama de cocinas. Su director Juan Gonzalo Velásquez, declaró en un artículo para la revista La Barra:

“Medellín está viviendo un despertar de la gastronomía en la región, con una verdadera cultura del servicio. Hoy es posible disfrutar de las cocinas peruana, mexicana, árabe, japonesa, española, tailandesa, italiana, cubana y mediterránea. También de la cocina de autor, la parrilla argentina, la cocina de mar, la cocina internacional, la contemporánea, la ecléctica, la americana, la creativa y, por supuesto, de la infaltable cocina criolla colombiana” (La Barra, 2011).

Según la Revista Dinero, la posibilidad de importar equipos y utensilios de cocina con mayor facilidad, la creación de nuevas escuelas de cocina y de nuevas ofertas gastronómicas ha hecho que el sector gastronómico del país se encuentre en una situación favorable (Dinero, 2015a) lo cual viene apalancado del crecimiento de la clase media. En el 2016, el presidente Juan Manuel Santos declaró que más de un 70 % de la población colombiana pertenece a la clase media (El Colombiano, 2016). Esto implica que hay un mayor número de personas con capacidad de tener un mejor estilo de vida, que les permita acceder a una mejor educación, salud e incluso disfrutar de una vida social y de ocio de más posibilidades (Semana, 2015).

En un estudio realizado por Nielsen (ver Figura 6), se encontró que el 38 % de los colombianos sale a comer, ya sea desayuno, almuerzo o comida, una o dos veces a la semana por fuera, cifra que ha ido creciendo en los últimos años. Además, hay una fuerte tendencia en desayunar fuera de casa, lo cual se ve como una oportunidad próspera de negocio según la consultora, aunque en la actualidad los colombianos tienden a almorzar más en restaurantes (72 %) seguido por un 47 % que sale a comer. Entre las preferencias de los colombianos, Nielsen también encuentra en su estudio que un 53 % van a establecimientos de comida rápida, 46 % frecuentan restaurantes comida casual y un 44 % los formales. Al momento de elegir dónde comer los ítems que más pesan en la decisión son: precios razonables (49 %), calidad (45 %), servicio prestado (30 %, estándares de higiene (14 %) y tipo de comida (11 %) (Nielsen, 2015).

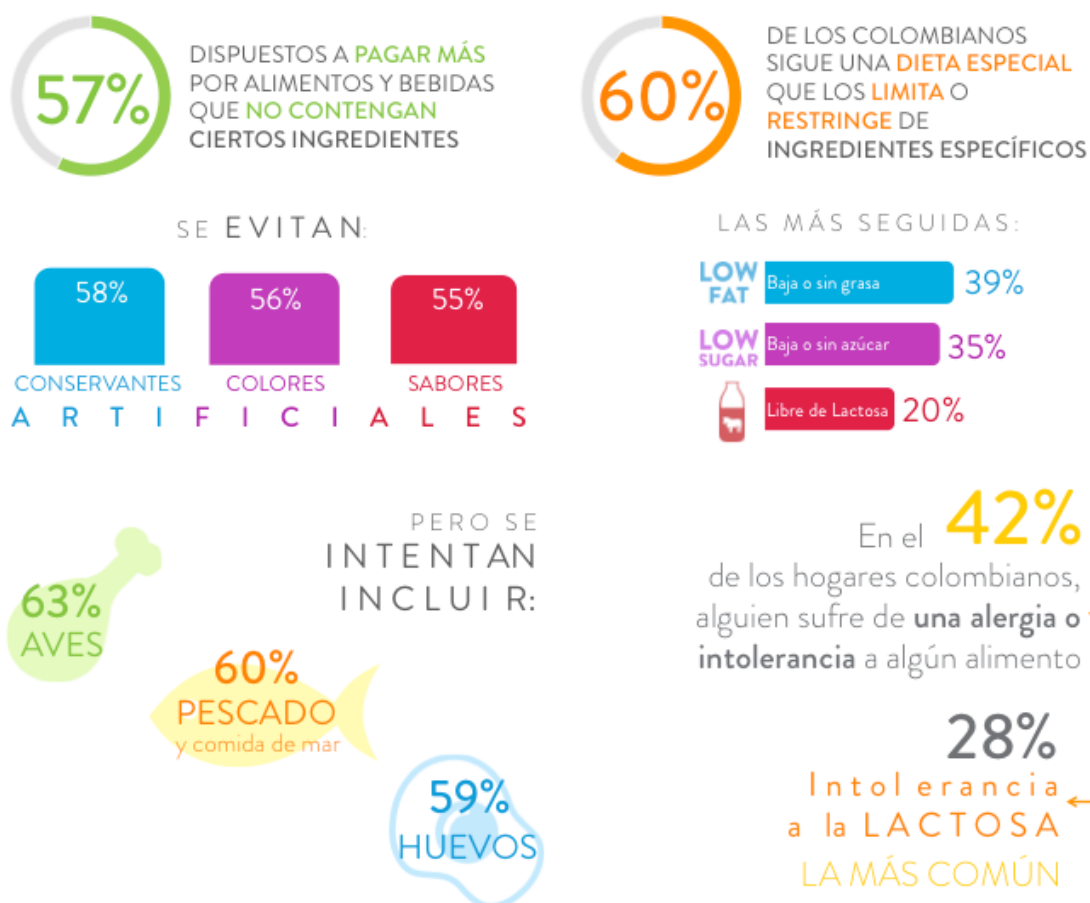


Fuente: (Nielsen, 2015)

**Figura 6** Preferencias de los colombianos

En otro estudio de la misma compañía acerca de los hábitos alimenticios (ver Figura 7 y Figura 8), se encontró que existe una fuerte tendencia por comer más saludable, donde el 60 % de los encuestados señalaron que siguen una dieta que los limita sobre lo que pueden consumir, y un 67 % le presta atención a los ingredientes que consume, prefiriendo los alimentos menos procesados y con ingredientes naturales (Nielsen, 2016).

## INGREDIENTES Y TENDENCIAS DE COMIDA EN COLOMBIA



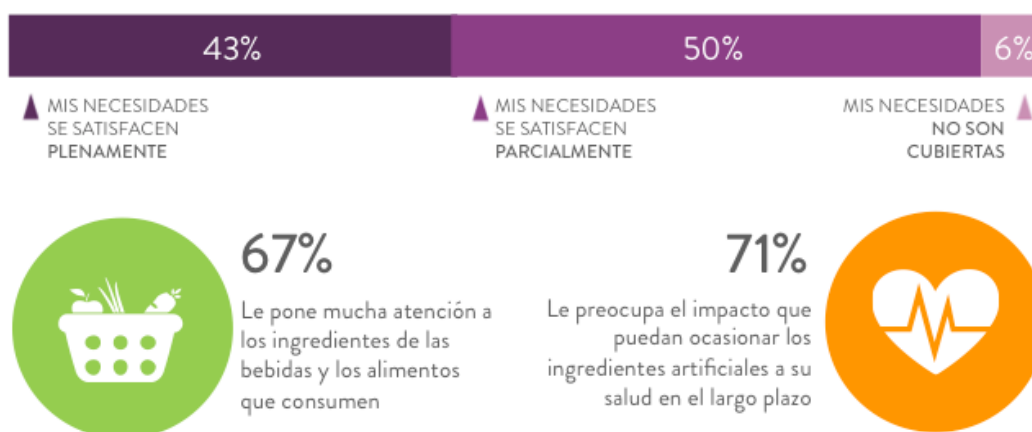
Copyright ©2016 The Nielsen Company

Fuente: (Nielsen, 2016)

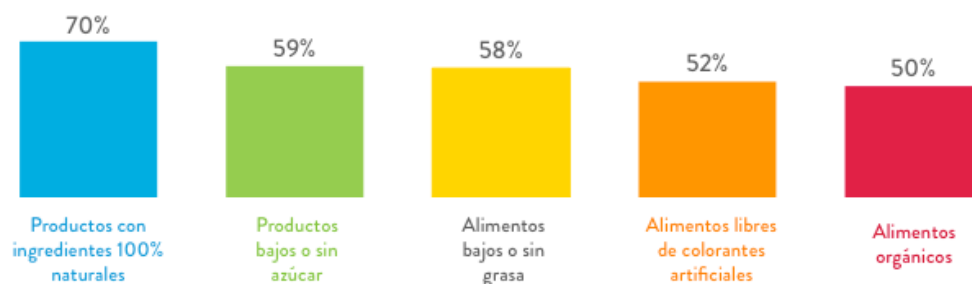
**Figura 7** Ingredientes y tendencias de la comida en Colombia



## ¿LA OFERTA ACTUAL DE PRODUCTOS ESTÁ CUBRIENDO LAS NECESIDADES DIETÉTICAS DE LOS COLOMBIANOS?



### LO QUE LOS CONSUMIDORES DESEAN VER EN LOS ESTANTES:



Copyright ©2016 The Nielsen Company

Fuente: (Nielsen, 2016)

**Figura 8 Cubrimiento de las necesidades de los colombianos**

#### ○ Estudio Tecnológico

La DIAN definió que en los próximos dos años se debe comenzar a implementar una facturación electrónica que permita una mayor trazabilidad de las transacciones y un mayor control para los empresarios (El Tiempo, 2016). Debido a esto, el Gobierno, a través del Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, busca educar a las mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) en tecnología e innovación, que estas tengan su propia página web y puedan hacer transacciones por medios virtuales con el apoyo del MinTIC (EFE, 2016b)

El sector de tercerización de servicios, o mejor conocido como el sector de BPO, ITO y KPO, muestra el impacto que tiene la era digital en los negocios, ya que el cliente, ya sea persona natural o jurídica, requiere estar comunicado constantemente con sus proveedores, tener la información en la nube, manejar redes sociales y hacer análisis de los datos que recoge. En una entrevista con la Revista Dinero, Santiago Pinzón, el director de este sector en la ANDI, dice que: “el internet, con su capacidad de mover millones de datos, no solo fortalece la apropiación tecnológica de los clientes sino que representa desafíos y oportunidades para las empresas porque las obliga a diversificar su portafolio de servicios utilizando esta vía” (Dinero, 2015b)

En el mundo, con la aparición de las impresoras 3D se ha comenzado a usar esta herramienta en todo tipo de sectores. Ahora, incluso se empezó a experimentar en los alimentos, lo cual representaría una gran revolución tecnológica para los restaurantes. La empresa española, Natural Machines, utiliza ingredientes naturales como insumo para sus máquinas, las cuales basadas en el diseño deseado, imprimen en los platos los alimentos. Esto permitiría a los restaurantes brindar una mayor experiencia a los consumidores, donde la creatividad y la innovación serían los que marcarían la partida (La Barra, 2017).

#### ○ **Estudio Ambiental**

En un artículo de la revista Dinero, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura calificó a Colombia como un país con un gran potencial para convertirse en uno de los principales suministradores de alimentos para el mundo debido a su ubicación estratégica y el porcentaje de tierras sin explorar. Sin embargo, para lograrlo el país debe incentivar los cultivos transgénicos que le permitan aumentar su competitividad, sostenibilidad y aprovechamiento de sus recursos, ya que este tipo de cultivos utilizan menos agua que los tradicionales (EFE, 2016a). Esto podría ayudar a reducir el impacto actual sobre la flora y la fauna, la cual se ve fuertemente amenazada por actividades relacionadas con la producción de alimentos, donde un 70 % del agua potable es utilizada por el sector agrícola y se emplea un tercio de la tierra. Los efectos de esto ya se evidencian en el cambio climático que vive la región, donde hay precipitaciones excesivas y sequías extremas que afectan principalmente al sector agrícola, y que a menos de que se conviertan los procesos en unos más sostenibles, el país podría enfrentar graves consecuencias sociales, económicas y ambientales (Dinero, 2016).

#### ○ **Estudio Legal**

El primero de enero del presente año comenzó a regir la nueva reforma tributaria la cual representa grandes cambios para los bolsillos de los colombianos. Con un aumento de solo un 7 % del salario mínimo, los colombianos deben enfrentarse a un IVA del 19 %, en vez del 16 % que tendrá repercusiones de un 59 % de los productos de la canasta básica familiar.

Ana María Olaya, docente de la Universidad de la Sabana, declaró en un artículo de El Colombiano que el efecto de la reforma tributaria podría llegar a representar una disminución del 30 % en el poder adquisitivo de los colombianos debido al alza en el Índice de Precios al Consumidor (IPC), que se calcula será de un 0,93 % anual y a un impacto en la inflación del 0,58 % (Arias, 2017; Portafolio, 2017).

Sin embargo, esta reforma fue necesaria para poder mantener una buena calificación en las agencias calificadoras como Moody's, S&P y Finch, lo que permite obtener menores tasas de interés y una percepción más favorable para inversionistas. Además, se buscaba disminuir el déficit corriente que tiene el país debido a la disminución de los ingresos provenientes de la actividad petrolera (El Herald, 2016), deuda que alcanzó un 4,64 % de incremento comparado con el 2015 (Ortiz, 2017).

### **3.1.3 Descripción de la estructura del sector**

#### **3.1.3.1 Cinco fuerzas competitivas de Porter**

- **Amenaza de nuevos competidores**

Las barreras de entrada para este tipo de proyecto son altas ya que es un sector que requiere una fuerte inversión en capital debido al alto costo de la maquinaria especializada que se requiere, maneja insumos perecederos que requieren el equipo necesario para conservarlo y el espacio de almacenamiento.

Además, no basta solo con hacer la producción sino que se debe ofrecer un valor agregado al cliente con el fin de no ser reemplazado con facilidad mediante propuestas diferenciadas enfocadas en garantizar altos estándares de calidad que sean sostenibles para los clientes.

Sin embargo, se debe considerar que debido a que es una idea relativamente innovadora, reposterías y panaderías ya existentes pueden adaptar su modelo de negocios con el fin de comenzar a prestar el mismo servicio de tercerización a los restaurantes.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Esta fuerza es media ya que existen restaurantes que son lo suficientemente grandes como para tener sus propios centros de producción, o restaurantes que ofrezcan productos tan especializados como los de cocina de autor que prefieran producir la repostería y panadería en sus establecimientos. Sin embargo, muchos restaurantes no son lo suficientemente grandes para contar con estas capacidades, por lo que la opción de tercerizar un proceso que les permita concentrarse en lo que son buenos y en el servicio al cliente les quitaría una carga.

- **Rivalidad del sector**

Es un sector con una alta rivalidad ya que en muchos casos, sobretudo en pequeños restaurantes, puede llegar a pesar más el precio que la calidad debido a que pueden ser productos muy similares los que les ofrecen.

- **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es alto ya que al ser una microempresa que está ofreciendo un servicio que no es comúnmente tercerizado puede generar una mayor incertidumbre para el cliente. Además, son muy susceptibles al precio debido a que

manejan presupuestos reducidos, lo que hace que cambien fácilmente de proveedor o que decidan hacerlos ellos mismos.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la tercerización brinda beneficios en cuanto a la optimización de recursos, reducción de costos y especialización que pesan a la hora de negociar con los restaurantes.

#### ○ Poder de negociación de los proveedores

Es medio ya que se comprarían grandes cantidades de insumos al ser un centro de producción, pero si se compara con grandes restaurantes estos tienen un mayor poder de negociación. Además, ciertos insumos requieren proveedores un poco más especializados lo que les da un mayor poder de negociación ya que son más difíciles de encontrar.

### 3.1.3.2 Matriz DOFA

Basándose en la información obtenida en el análisis PESTEL y en las Fuerzas Competitivas de Porter se construyó la matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, ver Tabla 1. Identificando así los elementos que pueden influir en el proyecto pero que no puede controlarse y lo que es endógeno del proyecto.

**Tabla 1 Matriz DOFA**

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Requiere una gran inversión en capital.</li><li>• Al ser un servicio nuevo puede generar resistencia por parte de los restaurantes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Debido a la situación económica del país, las pequeñas empresas necesitan reducir costos, y la tercerización de procesos facilita esto.</li><li>• Cada vez más, los colombianos comen por fuera de la casa, ya sea al desayuno, almuerzo o comida.</li><li>• Existe una fuerte movilidad social en el país, donde la clase media mejora su posición económica. Esto les permite acceder a un mejor estilo de vida y a buscar invertir su dinero en actividades de ocio.</li><li>• El sector de tercerización en Colombia ha tomado fuerza en los últimos años, por lo que el gobierno y gremios como la ANDI, buscan apoyar estas iniciativas.</li><li>• La tendencia a una comida más saludable hace que los colombianos pongan más atención a lo que consumen.</li></ul>

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un concepto innovador que ya se ha aplicado con éxito en otros países.</li> <li>• Tercerizar procesos brinda beneficios en cuanto a costos, especialización, economías de escala y eficiencia de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panaderías y reposterías existentes pueden modificar sus modelos de negocios y utilizar su capacidad ociosa para replicar el proyecto.</li> <li>• La reforma tributaria puede disminuir la confianza del consumidor.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 3.2 ESTUDIO DE MERCADO

### 3.2.1 Definición del mercado meta potencial

#### 3.2.1.1 Segmentación del mercado meta

En un estudio realizado por Acodres, se segmentaron los restaurantes de acuerdo a sus ventas mensuales y número de sillas, ver Tabla 2, Tabla 3 y Tabla 4. La muestra fue de 91 restaurantes del país, ubicados principalmente en la ciudad de Bogotá. Sin embargo, Acodres aclara que es una muestra representativa del país basándose en lo encontrado en estudios anteriores de la misma organización (Acodres, 2013).

**Tabla 2** Distribución de restaurantes según ventas mensuales

Volumen de Ventas	Cantidad	%
Ventas menores de 100 millones	29	31,87%
Ventas entre 100 y 199,9 millones	39	42,86%
Ventas entre 200 y 299,9 millones	18	19,78%
Ventas superiores a 300 millones	5	5,49%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: (Acodres, 2013)

**Tabla 3** Distribución de restaurantes según número de sillas

Región	Cantidad	%
Menos de 100 sillas	25	27,47%
Entre 100 y 199 sillas	45	49,45%
Entre 200 y 299 sillas	18	19,78%
Más de 300 sillas	3	3,30%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: (Acodres, 2013)

**Tabla 4            Distribución de restaurantes ventas mensuales y número de sillas**

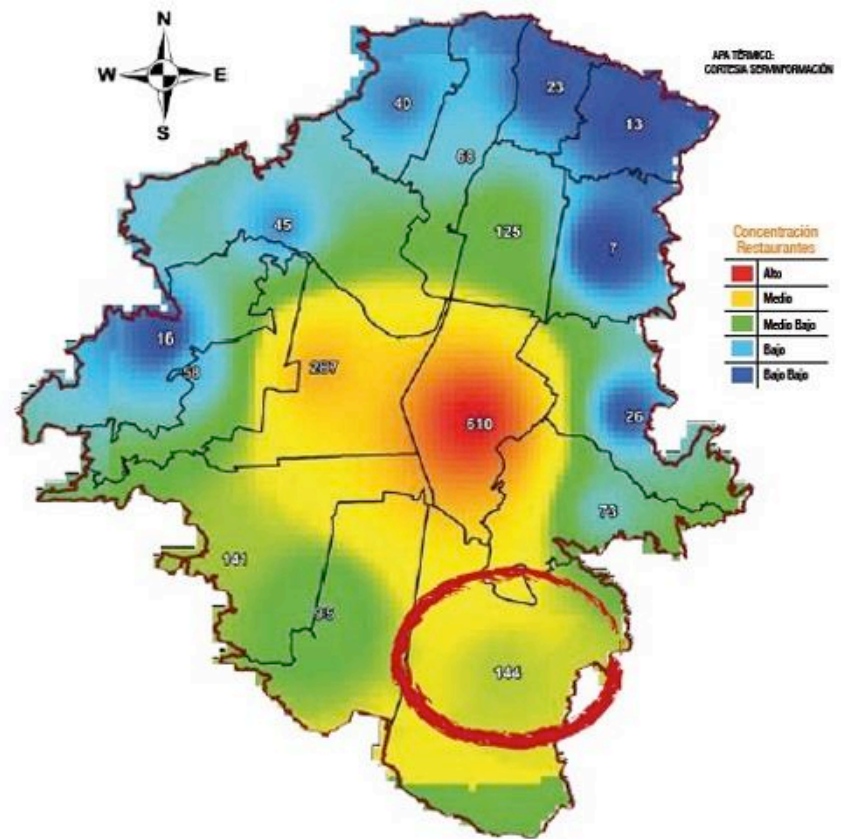
Región	Número de Sillas				Total
	Menos de 100	Entre 100 y 199	Entre 200 y 299	Más de 300	
Ventas menores de 100 mill.	96,00%	8,89%	5,56%	0,00%	31,87%
Ventas entre 100 y 199,9 mill.	4,00%	80,00%	11,11%	0,00%	42,86%
Ventas entre 200 y 299,9 mill.	0,00%	11,11%	66,67%	33,33%	19,78%
Ventas superiores a 300 mill.	0,00%	0,00%	16,67%	66,67%	5,49%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: (Acodres, 2013)

Según Portafolio, el sector de los restaurantes mueve aproximadamente 34 billones de pesos anuales, conformado por 120.000 establecimientos. Sin embargo se considera que existe una informalidad del 30 %, dejando así unos 99.000 establecimientos en el país, lo cual conformaría el mercado total disponible (TAM) (Portafolio, 2015).

La población de la ciudad de Medellín es de 2.508.452 (Alcaldía de Medellín, 2009), lo que equivale a un 5,09 % de la población colombiana. Si aplicamos este porcentaje en el número de establecimientos podríamos decir que en Medellín existen alrededor de 5.038 establecimientos formales, estableciendo así el mercado que se puede servir. Debido a que El Poblado es una comuna de Medellín, con solo 131.486 habitantes (5,24 % de la población de Medellín), se podría decir que el número de establecimientos en esta comuna son 264, haciendo la misma relación anterior; este sería el mercado que podemos obtener (SOM); cifra similar a los 144 definidos por la Revista La Barra en el 2010 que se observan en la Figura 9 en el año 2010 si está es traída a la actualidad.

Juan Carlos Jaramillo, director de la Corporación Tour Gastronómico de Antioquia, define que existen alrededor de 300 establecimientos “si se clasifican como establecimientos con una propuesta definida y competitiva, estructura empresarial, público constante, por lo menos cinco mesas y que no sean cadenas masivas (La Barra, 2016). La mayoría de estos establecimientos se centran en atender a los estratos 4,5 y 6 de la ciudad de más de 21 años que son empresarios y/o estudiantes.



Fuente: (Alcaldía de Medellín, 2011; La Barra, 2010)

**Figura 9** Mapa de Medellín por comunas vs. Mapa de calor de establecimientos de comida en Medellín

### **3.2.1.2 Descripción del perfil del cliente**

Con base en el estudio de mercado y las entrevistas en profundidad, el proyecto se enfocará en restaurantes ubicados principalmente en El Poblado, de menos de 100 sillas, que tengan unas ventas de hasta 100 millones de pesos, los cuales tengan espacios reducidos y no tengan un centro de producción propio. Al ser restaurantes pequeños tanto en ventas como en el espacio de sus locales, no cuentan con espacios especializados en repostería y panadería debido a los costos que esto conlleva. Además su personal es reducido por lo que tienden a ser multifuncionales, ya que tienen estudios técnicos. Además, su rotación de personal tiende a ser elevada lo que le implican altos costos a sus empleadores.

### **3.2.2 Análisis de las entrevistas en profundidad**

Se realizaron entrevistas en profundidad (ver Anexo 1 y Anexo 2) a dueños de 11 restaurantes en la ciudad de Medellín y uno ubicado en Barcelona, España. Este último fue tenido en cuenta debido a que en Europa ya existe este modelo de negocio y este restaurante en particular tiene tercerizada parte de su repostería y panadería, por lo que se consideró que la información que ellos pudieran aportar sería de gran utilidad para el proyecto.

La mayoría de restaurantes que participaron en la encuesta cuentan con establecimientos ubicados en El Poblado y que cuentan con sedes ubicadas en otros puntos de interés gastronómico del valle de Aburrá como Laureles o Envigado. Fueron creados por personas que, si bien conocen de gastronomía, no son profesionales en el sector y han creado sus restaurantes basándose en conceptos que han conocido en otros lugares del mundo. Son restaurantes de tamaños medianos que lo que buscan es ofrecer una experiencia basada en la combinación entre ambiente, comida y servicio.

En las entrevistas se encontró que en Medellín existe una tendencia de crear sociedades compuestas por varios socios que son dueños de diferentes establecimientos de la ciudad, tanto del mismo restaurante o de negocios con diferentes conceptos. Cuando alcanzan cierto nivel económico y cierto número de establecimientos, estos grupos buscan optimizar sus costos creando centros de producción propios que les permitan tener una mayor estandarización, un mayor control y una infraestructura en cocina menos robusta en sus locales comerciales. Los restaurantes siempre buscan una integración vertical que les permita crear eficiencia en costos lo más rápido posible.

En cuanto a la tercerización de productos se encontró que solo 4 de los restaurantes entrevistados han encontrado soluciones para tercerizar parte de su carta de postres, en donde los proveedores aportan solo ciertos componentes de los postres y los restaurantes complementan estos componentes para entregar un postre terminado al cliente. Sin embargo, ninguno de los restaurantes encuestados cuenta con una solución integral para tercerizar su panadería y repostería. Por otro lado, 7 de los propietarios de los restaurantes aseguran que estarían dispuestos a tercerizar sus postres pero que no han encontrado una propuesta que satisfaga sus expectativas en cuanto a calidad, costo y tiempos de entrega.



En las entrevistas se evidenció que son pocas las empresas constituidas que ofrecen un servicio de tercerización de producción y diseño de productos. La oferta existente consiste básicamente en personas naturales que conocen de cocina y ofrecen ciertos productos a los restaurantes. Esta oferta carece de estandarización y no genera una eficiencia en costos atractiva para los restaurantes ya que los volúmenes producidos son bajos.

Los restaurantes han encontrado alternativas de proveedores en panaderías artesanales las cuales ofrecen sus productos, a un costo un poco inferior, a los restaurantes para crear una relación gana-gana. Esta alternativa suele ser costosa pero los restaurantes prefieren pagar un poco más por productos de calidad y por seguridad en cuanto tiempos de entrega, que aseguren una buena experiencia a sus clientes.

Por otro lado, los restaurantes no buscan asesoría a la hora de diseñar su carta de postre. Este diseño se realiza en la mayoría de casos de forma empírica, ensayando lo que les funciona y que no. Buscan que los postres tengan cierta relación con el concepto, pero no es un factor determinante al momento de escogerlos y tampoco se invierte mucho esfuerzo a la hora de crear un nuevo postre.

En cuanto a la demanda, cada restaurante vende entre 80 y 120 postres, y los precios oscilan entre \$8.000 y \$16.000

### **3.2.3 Definición de las 4 P**

#### **3.2.3.1 Compañía**

- **Producto**

El proyecto busca ofrecer productos de panadería y repostería únicos, fabricados con ingredientes frescos de la mejor calidad, hechos a medida para los clientes que lo requieran y un catálogo básico para los que prefieran este servicio. Es una empresa local que busca traer lo mejor de la repostería mundial a los restaurantes de la ciudad de Medellín, ofreciéndoles soluciones de panadería y repostería que abarquen desde el diseño de una receta hasta su producción y entrega.

Toda la producción es artesanal, hecha por manos expertas y fabricada con productos frescos y orgánicos, que serán entregados oportunamente y en el menor tiempo posible cuando sean solicitados.

El diseño de los productos estará enfocado en afianzar el concepto asociado a cada restaurante, según las necesidades que estos presenten. Se producirán postres tanto tradicionales como lo son un *brownie*, *cheesecake*, galletas y demás, hasta postres con un mayor toque de innovación siguiendo tendencias de cocina fusión y cocina saludable como postres que modifiquen recetas tradicionales al utilizar ingredientes fuera del marco común, por ejemplo, un *beeramisú* que consiste en una modificación de la receta clásica italiana como lo es el tiramisú con un ingrediente poco utilizado en repostería, que es la cerveza.

Se iniciará, en los productos personalizados, con una entrevista de análisis seguido por una serie de pruebas con el fin de que el cliente quede satisfecho con el producto ofrecido.

#### ○ **Precio**

Teniendo en cuenta el mercado objetivo, la especialización del producto y la integralidad de la solución ofrecida se establecerá un nivel de precios basado en un porcentaje del precio de venta final del producto en el restaurante. Este porcentaje oscilará entre un 35 % y un 45 % del precio de venta al consumidor final, estando entre \$3.000 y \$8.000, lo cual puede disminuir el margen de ganancia del restaurante pero permite ofrecer un producto hecho a medida y mucho más especializado. El precio dependerá del grado de dificultad del postre deseado y del costo de sus ingredientes. Adicionalmente se cobrará un margen que permita amortizar la creación de la receta, es decir, que permita cubrir las pruebas que se realicen, el estudio de recetas y el valor de la receta como tal; el cual podrá ser entregado al cliente si ellos lo desean al pagar la totalidad del valor de la receta soportado por una cláusula de confidencialidad.

En caso de que se escojan productos no personalizados se manejará un nivel de precios entre \$2.000 y \$3.000 por unidad, teniendo en cuenta que el precio de venta al público oscilará entre \$8.000 y \$16.000.

Para ambos casos se contará con pagos de contado o a crédito de 30 días, según el monto de los productos comprados. Si un cliente realiza compras por más de \$200.000 mensuales podrá pagar a crédito, en caso contrario será solo de contado.

#### ○ **Plaza**

Se contará con un centro de producción ubicado cerca de los clientes, permitiendo una distribución más ágil y eficiente. Servirá como laboratorio para el desarrollo de nuevos clientes y vitrina para clientes prospectos. Se tendrá con un vehículo propio, adecuado para mantener las condiciones óptimas de los productos desde que salen de producción hasta que sean entregados a nuestros clientes.

Debido a que el centro de producción es la base de operaciones de la empresa, esta contará con un diseño industrial, que sea sobrio y utilitario pero que refleje a su vez vanguardia.

Los clientes podrán realizar sus pedidos por tres diferentes medios: telefónicamente, personalmente o por medios electrónicos como el correo o el celular. Sin embargo, para los personalizados se requiere programar una cita inicial donde se estudien las necesidades y expectativas del cliente.

#### ○ **Promoción**

Debido al tipo de sector la principal forma de darse a conocer será el voz a voz, ya que si los clientes se encuentran satisfechos con el servicio, seguramente lo mencionarán a sus colegas en el medio. Adicionalmente se negociará para que los restaurantes promocionen el origen de los productos junto a su carta de postres.

También se buscará participar en ruedas de negocios del sector y ferias de alimentación como Maridaje, Expocrecer ALIMENTA, Horeca Medellín y Expo La Barra (Neventum, 2017).

### 3.2.3.2 Proveedores

#### ○ Producto y precio

Se necesitan materias primas comunes por lo que es sencillo conseguir proveedores para estos insumos a un buen precio. Para los elementos más diferenciados existen proveedores más especializados, que si bien son pocos, permiten encontrar las soluciones necesarias, aunque sea a un precio más elevado.

Con el fin de determinar los 3 proveedores principales se buscó comparar en la Tabla 5 cuatro insumos básicos que son fundamentales para los postres: harina, huevos, mantequilla y azúcar. Debido a que estos serían los insumos que representarían un mayor volumen de compra, permite evaluar qué proveedores son más asequibles.

**Tabla 5 Comparación de insumos básicos de posibles proveedores**

Insumo	La Mayorista	Makro	Pricesmart	Euro	Carulla	Éxito
Harina (\$/kg)	\$ 1,840	\$ 2,440	\$ 2,760	\$ 3,200	\$ 2,764	\$ 2,556
Mantequilla (\$/g)	\$ 42	\$ 19	N/A	\$ 17	\$ 36	\$ 34
Azúcar (\$/kg)	\$ 2,400	\$ 2,552	\$ 2,920	\$ 2,276	\$ 3,390	\$ 3,270
Huevos (\$/ud)	\$ 350	N/A	\$ 332	\$ 349	\$ 483	\$ 530

Fuente: Elaboración propia con datos recopilados de la Central Mayorista de Antioquia, Makro, Pricesmart, Euro, Carulla y Éxito el 19 de abril de 2017.

Este análisis se complementó con una matriz ponderada (véase Tabla 6 y Tabla 7), que busca calificar de 1 a 5, a estos mismos proveedores en términos de precio, calidad, variedad y ubicación, en ese orden de importancia.

**Tabla 6 Escala de valores**

Calificación	
1	Muy Regular
2	Regular
3	Aceptable
4	Bueno
5	Muy Bueno

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7**            **Calificación de proveedores**

Criterio	Importancia	La Mayorista	Makro	Pricesmart	Euro	Carulla	Éxito
Precio	0.45	5	5	2	4	1	2
Calidad	0.3	5	4	4	4	5	5
Variedad	0.15	5	3	2	3	2	2
Ubicación	0.1	3	2	3	5	5	5
Calificación		4.8	4.1	2.7	3.95	2.75	3.2

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la Tabla 5 y la Tabla 7, se determinó que los proveedores principales serán La Mayorista, Makro y Euro, ya que sus precios permiten obtener un mayor margen al reducir los costos de producción y, además, igualan tanto en calidad como en variedad a los demás, siendo la ubicación un factor no tan determinante.

- **Plaza y promoción**

La mayoría de proveedores cuentan con un sistema de distribución dentro del Área Metropolitana, en caso de que no sea así, se encuentran ubicados en las zonas industriales de Medellín, que tienen fácil acceso y se encuentren en la cercanía de las posibles localidades del proyecto.

La reputación de los proveedores se da por un voz a voz de colegas del sector que los recomiendan según su experiencia con ellos, en términos de puntualidad, calidad y precios.

### **3.2.3.3 Distribuidores**

- **Producto, precio, plaza y promoción**

Para la evaluación de los distribuidores de medios de pago se evaluaron 3 aspectos: diversidad de portafolio de soluciones, cobertura y cantidad de usuarios. Se tomaron estos 3 aspectos debido a que el distribuidor con el que se va a trabajar debe tener un portafolio de soluciones que se adapte a las necesidades de la compañía, debe tener cobertura dentro del área de influencia de la empresa y debe de ser el distribuidor que usen nuestros posibles clientes. Para el caso de la empresa, se necesita crear una cuenta corriente, permitir realizar pagos por internet y tener sucursales físicas de la oficina.

Según el análisis realizado en la Tabla 8 se determinó que el distribuidor de medios de pago que mejor se ajusta a las necesidades de la empresa es Bancolombia, ya que cuenta con gran cobertura en el barrio El Poblado, es el banco más usado en Antioquia y en Medellín haciendo más probable que nuestros clientes tengan cuentas en el mismo, lo que facilita la realización de transacciones y elimina su costo.

**Tabla 8 Evaluación de distribuidores de medios de pago**

Criterio	Importancia	Bancolombia	Banco de Bogotá	Citibank
Portafolio	0.35	5	5	4
Cobertura	0.35	5	3	2
Usuarios	0.3	5	2	1
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>3.4</b>	<b>2.4</b>

Fuente: Elaboración propia. Basado en datos recopilados de Bancolombia, Banco de Bogotá y Citibank el 20 de abril de 2017.

### 3.2.3.4 Competencia

#### ○ Producto y precio

Ofrecen productos propios, es decir, no ofrecen servicios personalizados según las necesidades de sus clientes ya que también cuentan con puntos de venta físicos y para esto requieren manejar volumen y poca variedad de productos. Esto les permite manejar un precio más bajo, entre \$2.000 y \$3.000 por unidad al venderle a restaurantes en el caso de panaderías y pastelerías más pequeñas y menos posicionadas.

Se consideraron también las reposterías y panaderías ya existentes aunque estas aún no ofrezcan servicios de tercerización de postres a restaurantes, debido a que podrían en un futuro comenzar a hacerlo. Para este análisis se evaluaron marcas tradicionales como El Astor, Mikaela, Deli y El Portal, y marcas más recientes como Valentina y Como Pez en el Agua. Se calificaron en términos de calidad, precio, reputación y ubicación, respectivamente en ese orden de importancia, en la Tabla 9.

**Tabla 9 Calificación de posibles competidores**

Criterio	Importancia	Valentina	CPA	Mikaela	El Portal	El Astor	Deli
Calidad	0.4	5	5	3	3	3	3
Precio	0.3	3	1	2	2	2	2
Reputación	0.15	4	4	3	4	5	5
Ubicación	0.15	2	2	3	4	5	5
<b>Calificación</b>		<b>3.8</b>	<b>3.2</b>	<b>2.7</b>	<b>3</b>	<b>3.3</b>	<b>3.3</b>

Fuente: Elaboración propia. Basada en datos recopilados de Valentina Bakery, Como Pez en el Agua, Mikaela, El Portal, El Astor y Deli, el 18 de abril de 2017.

#### ○ Plaza y promoción

Se encuentran ubicados principalmente en El Poblado y Envigado, ya que son lugares que justifican la ubicación de sus locales debido al flujo de la zona. Manejan redes sociales enfocadas en ventas B2C pero en cuanto a ventas B2B se apoyan en el voz a

voz, ofreciéndole su catálogo de productos a los restaurantes por medio de visitas y pruebas.

Como mencionado anteriormente, se analizaron las reposterías y panaderías ya existentes, con el fin de determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, para poder encontrar elementos importantes a tener en cuenta, como se observa en la Tabla 10.

En este análisis se encontró que marcas como El Astor, Deli y El Portal, son marcas muy tradicionales y que, por ende, están muy posicionadas en la mente de los consumidores finales. Sin embargo, estas marcas no tienden a ser innovadoras a diferencia de Valentina y Como Pez en el Agua (CPA), que son marcas percibidas como más jóvenes y vanguardistas. Además son marcas muy activas en redes sociales por lo que tienen una comunidad activa mayor que las más tradicionales, principalmente en Instagram ya que en Facebook tienen más *likes* las tradicionales al apelar a recuerdos de infancia y trayectoria, como se observa en la Tabla 11.

**Tabla 10 Fortalezas y Debilidades de la posible competencia**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>Valentina</b>	Fuerte presencia en la mente del consumidor final Activa en redes sociales Percibida como una marca joven e innovadora Mayor innovación en sus productos	Poco espacio para producción Se quedan fácilmente sin inventario No cuenta con centro de producción Capital reducido para inversión al ser una pequeña empresa
<b>CPA</b>	Productos de alta calidad Diversidad de negocios Activa en redes sociales Percibida como una marca joven e innovadora Mayor innovación en sus productos Ubicación	Percibida como muy costosa Poco espacio de producción Capital reducido para inversión al ser una pequeña empresa
<b>Mikaela</b>	Caracterizada por sus brownies y blondies Punto único de producción Alianzas con productos complementarios como lo es el Laboratorio del Café	Poca innovación en sus productos Presencia muy concentrada comparada con las grandes reposterías
<b>El Portal</b>	Larga trayectoria en el Mercado Recetas clásicas	No tiene presencia fuerte en redes sociales Consideradas como opciones seguras o poco innovadoras
<b>El Astor</b>	Larga trayectoria en el Mercado Productos de tradición Productos light Producción centralizada	No tiene presencia fuerte en redes sociales Consideradas como opciones seguras o poco innovadoras
<b>Deli</b>	Larga trayectoria en el Mercado Recetas clásicas	No tiene presencia fuerte en redes sociales Consideradas como opciones seguras o poco innovadoras

Fuente: Elaboración propia. Basada en datos recopilados de Valentina Bakery, Como Pez en el Agua, Mikaela, El Portal, El Astor y Deli, el 18 de abril de 2017.

**Tabla 11 Competencia en redes sociales**

	Instagram		Facebook
	Posts	Seguidores	Likes
<b>Valentina</b>	1,210	20,300	4,052
<b>CPA</b>	1,919	37,000	10,107
<b>Mikaela</b>	642	3,087	8,567
<b>El Portal</b>	43	859	50,174
<b>El Astor</b>	445	3,814	22,633
<b>Deli</b>	506	5,724	38,388

Fuente: Elaboración propia. Ver Anexo 3.

### 3.3 ESTUDIO TÉCNICO

#### 3.3.1 Localización

Para determinar la mejor localización se analizaron los siguientes aspectos, seleccionando de una base de datos de Bien Raíz S.A las tres mejores opciones según estos criterios (véase la Tabla 12):

- Cercanía con clientes: debido a la necesidad que expresan los posibles clientes de obtener productos siempre frescos y de tener tiempos de entrega bajos, la cercanía con los clientes es un factor indispensable a la hora de escoger la ubicación de la empresa. El mercado objetivo del proyecto se encuentra concentrado en el barrio El Poblado por lo que se buscan ubicaciones en este barrio o aledañas a este.
- Costo: al ser una empresa nueva y pequeña, es primordial establecer una estructura de costos en la cual los costos fijos sean bajos y para lograrlo se debe procurar tener un costo de alquiler bajo. Se busca encontrar un costo por metro cuadrado alrededor de \$50,000 pesos colombianos.
- Cercanía con proveedores: buscando eficiencia en costos, la cercanía con los proveedores es de vital importancia, ya que gran parte de los insumos que requiere la producción se necesitan frescos, lo que implica una frecuencia de abastecimiento alta. Nuestros principales proveedores se encuentran en la central mayorista de la ciudad y en los barrios Suramericana y Guayabal.
- Tamaño: debido a las especificaciones de la maquinaria y equipo, y a la necesidad de almacenar materias primas y producto terminado por periodos cortos de tiempo, es importante tener un tamaño adecuado que permita el desarrollo de la operación de una manera adecuada. Se busca un local que tenga mínimo 30 metros cuadrados de área disponible.

- Distribución de espacio: se requieren espacios amplios y con pocas divisiones que permitan adecuar los espacios de trabajo con la maquinaria y equipos necesarios.
- Inversión necesaria: para empezar, lo ideal es evitar hacer inversiones en locación por lo que se busca una ubicación que requiera una inversión inicial pequeña.
- Zonas de parqueo: se quiere buscar locaciones que cuenten con parqueaderos propios que permitan la recepción de clientes de manera cómoda además de contar un espacio para ubicar los vehículos de la empresa y los empleados.
- Vías de acceso: la agilidad y rapidez a la hora de atender los clientes puede llegar a construir una ventaja competitiva por lo que se busca una ubicación que tenga vías de acceso adecuadas.
- Posibilidad de reforma: aunque la intención no es hacer grandes reformas, es posible que se necesiten hacer algunos cambios en la infraestructura para cumplir requerimientos de la maquinaria y equipo, empleados y normatividad.

**Tabla 12 Opciones de localización**

Opción	Área Total	Segmento	Barrio	Valor del canon	Tipo de registro	Código	Valor/m2
1	46 m2	Comercial	Milla de Oro	\$ 1,665,200	Local	2096	\$ 36,200
2	63 m2	Comercial	Poblado	\$ 2,900,000	Local	B-05191	\$ 46,032
3	30 m2	Comercial	Patio Bonito	\$ 3,500,000	Local	B-05012	\$ 116,667

Fuente: Elaboración propia. Basada en datos de Bien Raíz S.A

Analizando los diferentes aspectos evaluados y a la calificación obtenida por cada opción de ubicación en la Tabla 13, se encuentra que la mejor alternativa para la ubicación de la empresa es la opción 2. El local de 63 m2 ubicado en las cercanía de varios puntos de interés turístico y gastronómico de la ciudad (Parque Lleras, Vía Primavera, Barrio Manila, Calle de la Buena Mesa y Parque del Poblado), cuenta con espacios abiertos que permiten una fácil adecuación de los espacios, en sus alrededores se encuentran parqueaderos cubiertos y zonas de parqueo con parquímetros, tiene acceso por la calle 10 A, la carrera 34, la Avenida del Poblado y la Avenida de las Palmas. La mayoría de posibles clientes se encuentran dentro de un radio de 3 kilómetros mientras que los proveedores se encuentran a menos de 25 minutos de trayecto. El local no necesita grandes inversiones ya que fue recientemente remodelado y la relación costo beneficio que brinda es relativamente alta, ya que es solo cuesta \$46,032/m2 en uno de los sitios más concurridos de la ciudad. La Figura 10, Figura 11 y la Figura 12 muestran más detalles sobre la ubicación y el espacio.

Adicionalmente, cuenta con una sucursal de Bancolombia a menos de tres cuadras lo que facilitaría el manejo de dinero.



**Tabla 13**      **Matriz ponderada de opciones de localización**

Aspecto	Importancia	Ponderacion	Opcion 1		Opcion 2		Opcion 3	
			Puntaje	Puntaje Ponderado	Puntaje	Puntaje Ponderado	Puntaje	Puntaje Ponderado
Cercanía con Clientes	10	20.0%	8	1.60	9	1.80	7	1.40
Costo	7	14.0%	10	1.40	7	0.98	3	0.42
Cercanía con Proveedores	7	14.0%	8	1.12	8	1.12	9	1.26
Tamaño	6	12.0%	8	0.96	10	1.20	6	0.72
Distribucion de Espacio	5	10.0%	4	0.40	10	1.00	8	0.80
Inversion Necesaria	5	10.0%	6	0.60	9	0.90	9	0.90
Zonas de parqueo	4	8.0%	10	0.80	8	0.64	9	0.72
Vías de acceso	3	6.0%	8	0.48	7	0.42	10	0.60
Posibilidad de Reforma	3	6.0%	6	0.36	10	0.60	6	0.36
Total	50	100%	68.00	7.72	78.00	8.66	67.00	7.18

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.1.1 Ubicación



Fuente: (Bien Raíz, 2017)

**Figura 10**      **Ubicación geográfica del local**

### 3.3.1.2 Espacio



Fuente: (Bien Raíz, 2017)

**Figura 11** Vista hacia el exterior del local



Fuente: (Bien Raíz, 2017)

**Figura 12** Vista hacia el interior del local

### 3.3.2 Cadena de Valor y Diagrama de Flujo de Procesos

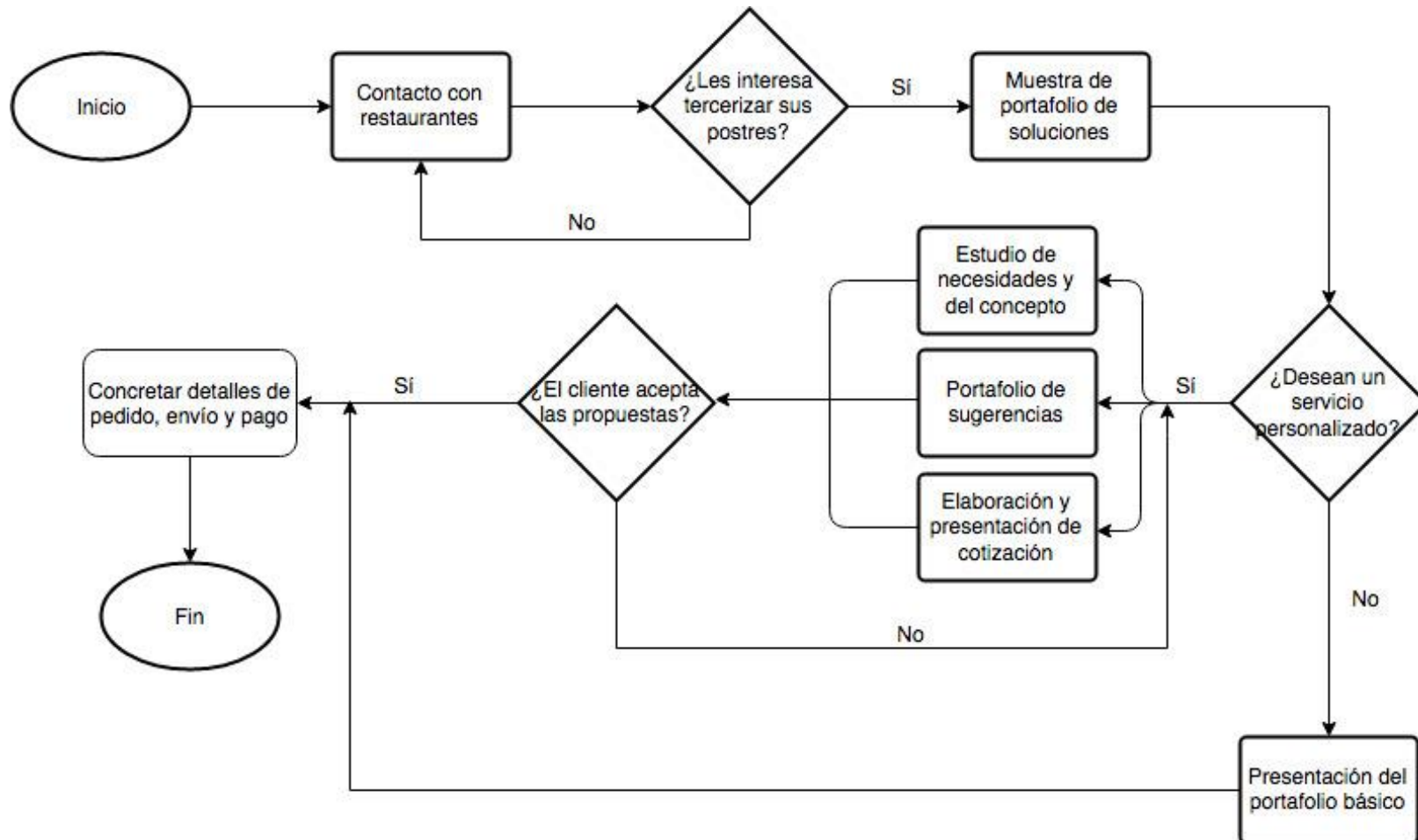
#### 3.3.2.1 Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

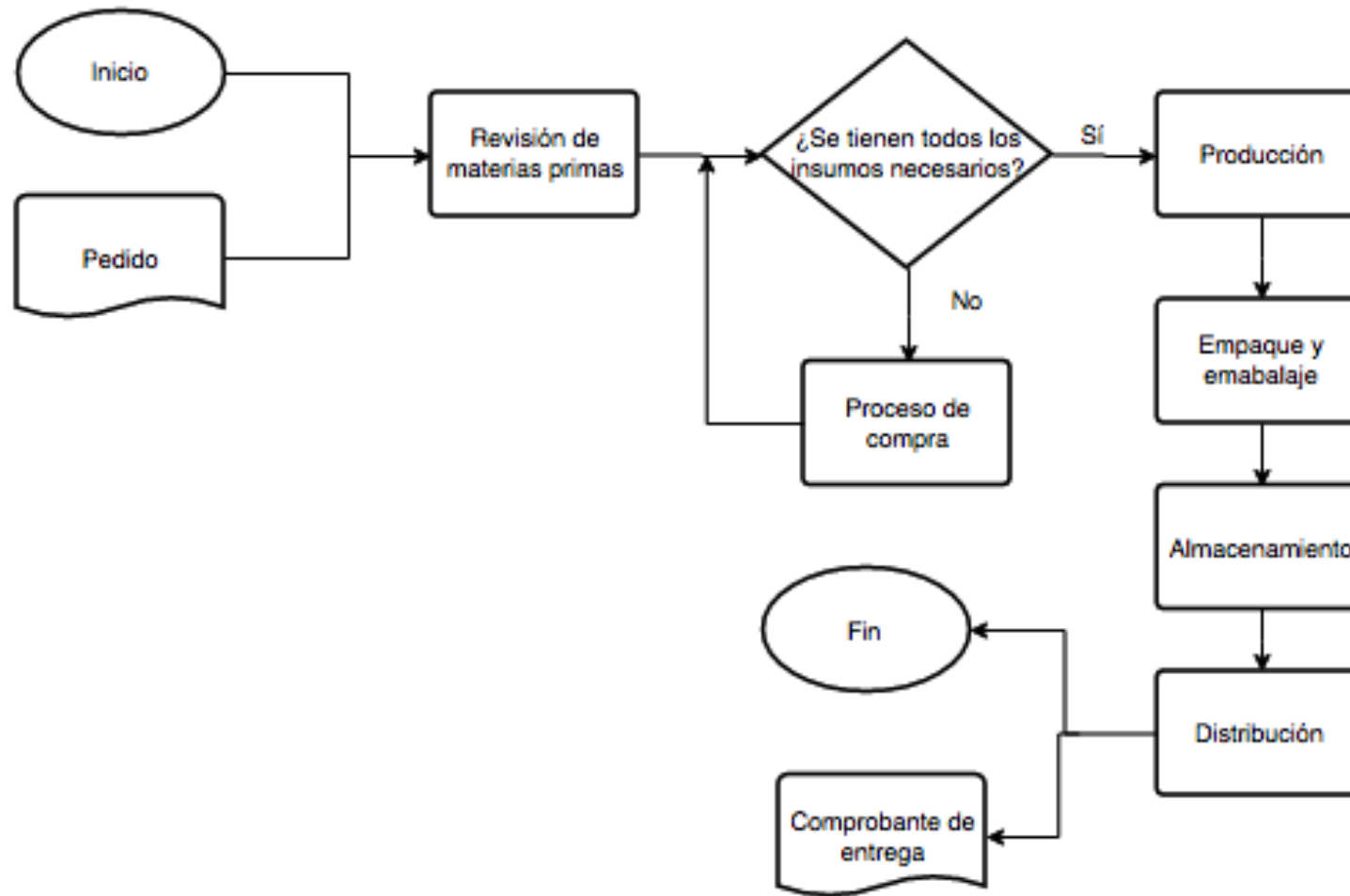
**Figura 13** Cadena de valor del proyecto

### 3.3.2.2 Diagrama de flujo del procesos



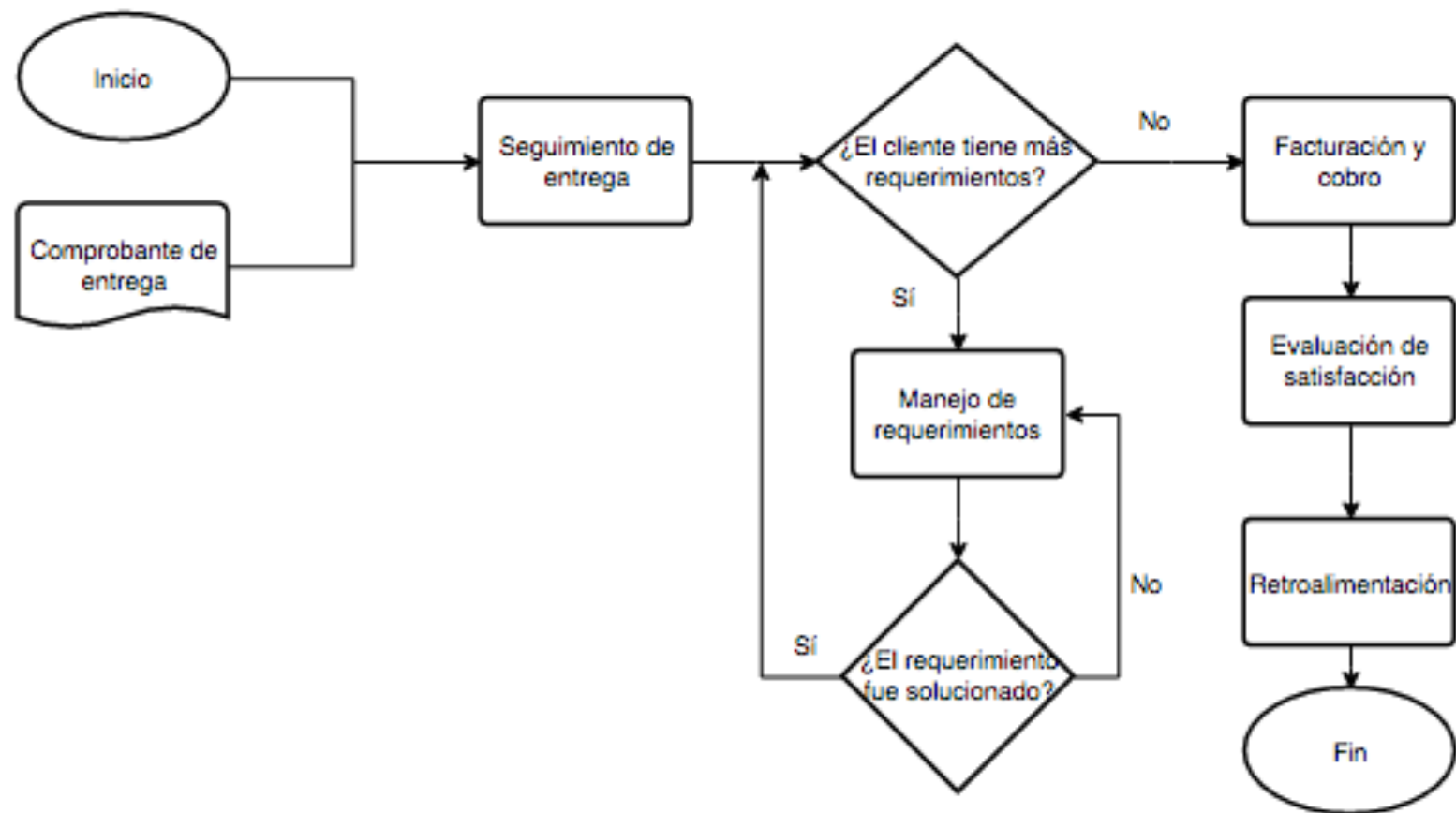
Fuente: Elaboración propia

**Figura 14** Diagrama de flujo del proceso de negociación y venta



Fuente: Elaboración propia

**Figura 15** Diagrama de flujo del proceso de producción



Fuente: Elaboración propia

**Figura 16** Diagrama de flujo del proceso de facturación y seguimiento

### 3.3.3 Maquinaria, Equipos y Software

**Tabla 14 Evaluación de Maquinaria y Equipos**

Item (Descripción)	Cantidad (Unidades)	Descripción	Costo por Unidad (\$)	Costo Total (\$)	Vida Útil (Años)	Valor de Liquidación (\$)	Valor de Liquidación Total (\$)
Refrigerador Vertical Dos Puertas	1		\$ 10,816,768	\$ 10,816,768	10	\$ 5,800,000	\$ 5,800,000
Horno Convector 4 Bandejas	1		\$ 4,472,990	\$ 4,472,990	10	\$ 2,300,000	\$ 2,300,000
Horno a Gas 3 Bandejas	1		\$ 10,193,172	\$ 10,193,172	10	\$ 5,500,000	\$ 5,500,000
Batidora	1		\$ 5,408,384	\$ 5,408,384	10	\$ 900,000	\$ 900,000
Amasadora	1		\$ 3,499,714	\$ 3,499,714	10	\$ 1,900,000	\$ 1,900,000
Congelador	1		\$ 10,886,704	\$ 10,886,704	10	\$ 6,200,000	\$ 6,200,000
Balanza	1		\$ 920,824	\$ 920,824	10	\$ 450,000	\$ 450,000
Mesa de Trabajo	3		\$ 1,808,800	\$ 5,426,400	10	\$ 600,000	\$ 1,800,000
Inversión Total Maquinaria y Equipos						\$	51,624,956




Fuente: Elaboración propia Basada en cotización a CI TALSA (Ver Anexo 4). Marzo 2017

**Tabla 15 Evaluación de Vehículos**

Item (Descripción)	Cantidad (Unidades)	Descripción	Costo por Unidad (\$)	Costo Total (\$)	Vida Útil (Años)	Valor de Liquidación (\$)	Valor de Liquidación Total (\$)
N300 Plus	1		\$ 51,287,720	\$ 51,287,720	5	\$ 24,800,000	\$ 24,800,000
Furgon Interno	1	N/A	\$ 5,600,000	\$ 5,600,000	5	\$ 2,600,000	\$ 2,600,000
Unidad de Refrigeración	1	N/A	\$ 4,200,000	\$ 4,200,000	5	\$ 1,900,000	\$ 1,900,000
Inversión Total Vehículos						\$	61,087,720

Fuente: Elaboración propia. Basado en la cotización presentada en el Anexo 5.

**Tabla 16 Evaluación de Muebles y Enseres**

Item (Descripción)	Cantidad (Unidades)	Descripción	Costo por Unidad (\$)	Costo Total (\$)	Vida Útil (Años)	Valor de Liquidación (\$)	Valor de Liquidación Total (\$)
Escritorio	1		\$ 689,900	\$ 689,900	5	\$ 250,000	\$ 250,000
Sillas Escritorio	3		\$ 249,900	\$ 749,700	5	\$ 120,000	\$ 360,000
Estantería	2		\$ 474,900	\$ 949,800	5	\$ 210,000	\$ 420,000
Inversión Total						\$	2,389,400

Fuente: Elaboración propia. Basado en datos recopilados de Tugó, (Tugó, 2017).



**Tabla 17 Evaluación de equipo de cómputo y accesorios**

Item (Descripción)	Cantidad (Unidades)	Descripción	Costo por Unidad (\$)	Costo Total (\$)	Vida Útil (Años)	Valor de Liquidación (\$)	Valor de Liquidación Total (\$)
Computador	1		\$ 899,900	\$ 899,900	5	\$ 300,000	\$ 300,000
Router	1		\$ 95,403	\$ 95,403	5	\$ -	\$ -
Impresora	1		\$ 269,000	\$ 269,000	5	\$ 75,000	\$ 75,000
UPS (Regulador energía)	1		\$ 64,900	\$ 64,900	5	\$ 20,000	\$ 20,000
Teléfono fijo	1		\$ 104,900	\$ 104,900	5	\$ 30,000	\$ 30,000
Teléfono celular	1		\$ 344,900	\$ 344,900	5	\$ 60,000	\$ 60,000
Inversión Total Maquinaria y Equipos						\$	<b>1,779,003</b>

Fuente: Elaboración propia. Basado en datos recopilados de Ktronix,(Ktronix, 2017).

**Tabla 18 Evaluación de software**

Item (Descripción)	Cantidad (Unidades)	Descripción	Costo por Unidad (\$)	Costo Total (\$)	Vida Útil (Años)	Valor de Liquidación (\$)	Valor de Liquidación Total (\$)
Licencia para software MS-Windows	1		\$ 419,999	\$ 419,999	3	\$ -	\$ -
Licencia para software MS-Office	1		\$ 179,999	\$ 179,999	3	\$ -	\$ -
Licencia para software Antivirus	1		\$ 58,500	\$ 58,500	1	\$ -	\$ -
Inversión Total Maquinaria y Equipos						\$	658,498

Fuente: Elaboración propia. Basado en datos recopilados de Microsoft y Norton, (Norton, 2017; Windows, 2017) .

Teniendo en cuenta la definición de valor razonable de las NIIF, la vida útil de los diferentes activos requeridos para la operación de la empresa y el horizonte de tiempo de 5 años en el que se evalúa el proyecto, el valor de liquidación de los activos presentados en las tablas de Maquinaria y Equipo, Vehículos y Muebles y Enseres se determina basándose en el valor de mercado esperado que tendrán los mismos, en dicho horizonte.

Los valores de los equipos y maquinaria fueron convertidos de dólares a pesos colombianos utilizando una tasa de cambio de \$2,914 del 19 de marzo del 2017 (Exchange-Rates.org, 2017).

### 3.3.4 Materias primas y otros recursos

### 3.3.5 Recursos Humanos

**Tabla 19 Evaluación de RRHH**

Cargo	Cantidad	Salario mensual	Costo total por empleado
Administrador	1	\$ 1,475,434	\$ 2,299,443
Repostero	1	\$ 950,000	\$ 1,611,202
Panadero	1	\$ 950,000	\$ 1,611,202
Empacador/ Repartidor	1	\$ 737,717	\$ 1,269,747
Total mensual			\$ 6,791,594
Total anual			\$ 81,499,129

Fuente: Elaboración propia

## 3.4 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

### 3.4.1 Misión, Visión, Objetivos y Valores de la compañía

#### 3.4.1.1 Misión

Brindar soluciones de calidad que faciliten la operación de nuestros clientes de manera oportuna.

#### 3.4.1.2 Visión

Para el 2025 seremos el principal proveedor de repostería y panadería personalizada de los restaurantes de Medellín.

#### 3.4.1.3 Objetivos

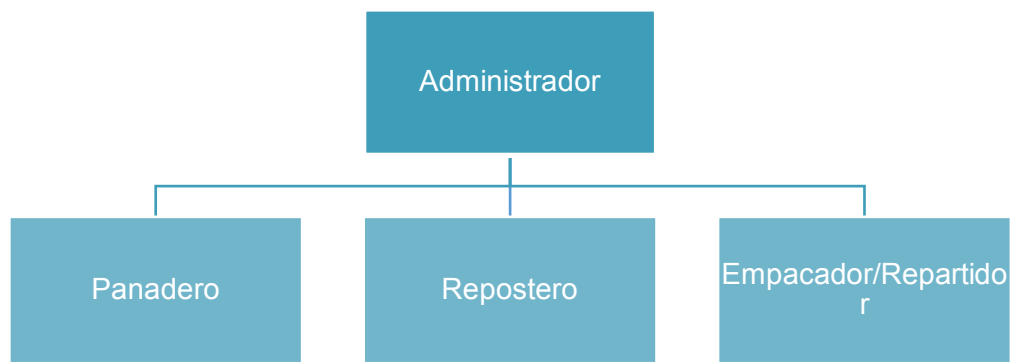
- Alcanzar el punto de equilibrio luego de un año de operación.
- Tener 55 restaurantes como clientes para el 2022.

#### 3.4.1.4 Valores

- Responsabilidad: entregar los pedidos de manera oportuna, entendiendo que esto es fundamental para los clientes.

- Red de apoyo: hacer un esfuerzo extra cuando el cliente necesite productos urgentes para asegurar la operación fluida de los establecimientos.
- Confianza: crear relaciones honestas que le brinden tranquilidad al cliente al contratar a la empresa, sobretodo en términos de protección de recetas.
- Calidad: brindar productos y un servicio con la más alta calidad que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente.

### 3.4.2 Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

**Figura 17 Organigrama**

### 3.4.3 Descripción de cargos

#### 3.4.3.1 Administrador

- Jefe inmediato: Los socios.
- Estudios académicos: Profesional en carreras administrativas o afines.
- Experiencia: 2 años en administración de establecimientos de producción de alimentos o restaurantes.
- Funciones:
  - Gestionar la relación con los proveedores y clientes asegurando óptimos estándares de calidad, tiempos de entrega y relación costo/beneficio a lo largo de la cadena de valor de la compañía.

- Supervisar el adecuado cumplimiento de los protocolos de manipulación de los insumos, de producción y de almacenamiento del producto terminado.
- Realizar reportes de las ventas y compras diarias, los gastos de operación y los desperdicios en la producción.
- Velar por ofrecer un ambiente de trabajo adecuado a los empleados, atendiendo los requerimientos de los mismos y brindando la dotación necesaria de manera oportuna y eficaz. Además de implementar los requisitos de SG-SST.
- Asesorar a los clientes en la selección de los productos adecuados para sus necesidades.
- Gestionar y monitorear las bases de datos de la compañía asegurando el cumplimiento de la norma.

### **3.4.3.2 Repostero**

- Jefe inmediato: Administrador.
- Estudios académicos: Técnico o tecnólogo en carreras afines.
- Experiencia: 3 años.
- Funciones:
  - Elaborar los productos de repostería requeridos por los clientes de acuerdo a las recetas establecidas.
  - Desarrollar nuevas recetas que satisfagan las expectativas de los clientes.
  - Verificar la calidad del producto terminado.
  - Apoyar en el proceso de recepción de materia prima, elaboración, empaque y almacenaje de los productos de repostería.
  - Suministrar y organizar las materias primas necesarias para la elaboración de productos de repostería de una manera oportuna.
  - Controlar los niveles de inventario de insumos y productos terminados.
  - Organizar el puesto de trabajo de repostería con sus utensilios correspondientes para asegurar las condiciones aptas de trabajo.

### **3.4.3.3 Panadero**

- Jefe inmediato: Administrador.

- Estudios académicos: Técnico o tecnólogo en carreras afines.
- Experiencia: 3 años.
- Funciones:
  - Elaborar los productos de panadería requeridos por los clientes de acuerdo a las recetas establecidas.
  - Desarrollar nuevas recetas que satisfagan las expectativas de los clientes.
  - Verificar la calidad del producto terminado.
  - Apoyar en el proceso de recepción de materia prima, elaboración, empaque y almacenaje de los productos de panadería.
  - Suministrar y organizar las materias primas necesarias para la elaboración de productos de panadería de una manera oportuna.
  - Controlar los niveles de inventario de insumos y productos terminados.
  - Organizar el puesto de trabajo de panadería con sus utensilios correspondientes para asegurar las condiciones aptas de trabajo.

#### **3.4.3.4 Empacador/Repartidor**

- Jefe inmediato: Administrador.
- Estudios académicos: Bachiller.
- Experiencia: No requiere.
- Funciones:
  - Empacar y etiquetar el producto terminado.
  - Almacenar el producto terminado asegurando sus condiciones optimas de refrigeración y estiba.
  - Hacer seguimiento al inventario de producto terminado.
  - Distribuir el producto terminado a los diferentes clientes de manera oportuna y eficiente.
  - Apoyar en el proceso de compra de insumos y materias primas.
  - Hacer seguimiento de inventario a los clientes.

#### **3.4.4 Tercerización**

Con el fin de agilizar procesos y disminuir la carga de trabajo se contratará con un tercero el manejo de la contabilidad del proyecto; el cual organizará la información según lo estipulado por el Estado, llevará un registro de las transacciones de la operación y generará informes contables para la compañía.

### 3.4.5 Remuneración por cargos

**Tabla 20 Costo de empleados**

	Porcentaje del salario	Administrador	Repostero	Panadero	Empacador/ Repartidor
Personas por Cargo	N/A	1	1	1	1
Salario Base	100.00%	\$ 1,475,434	\$ 950,000	\$ 950,000	\$ 737,717
Auxilio de Transporte	N/A	\$ -	\$ 83,140	\$ 83,140	\$ 83,140
EPS	8.50%	\$ 125,412	\$ 80,750	\$ 80,750	\$ 62,706
Cesantías	8.33%	\$ 122,904	\$ 79,135	\$ 79,135	\$ 61,452
Prima	8.33%	\$ 122,904	\$ 79,135	\$ 79,135	\$ 61,452
Intereses Prima	1.00%	\$ 14,748	\$ 9,496	\$ 9,496	\$ 7,374
Vacaciones	4.17%	\$ 61,481	\$ 39,587	\$ 39,587	\$ 30,741
Pensión	12.00%	\$ 177,052	\$ 114,000	\$ 114,000	\$ 88,526
ARL	0.52%	\$ 7,702	\$ 4,959	\$ 4,959	\$ 3,851
Parafiscales	9.00%	\$ 132,789	\$ 85,500	\$ 85,500	\$ 66,395
Dotación	5.00%	\$ -	\$ 47,500	\$ 47,500	\$ 36,886
<b>Total mensual</b>		<b>\$ 2,240,426</b>	<b>\$ 1,611,202</b>	<b>\$ 1,611,202</b>	<b>\$ 1,269,747</b>
<b>Total anual</b>		<b>\$ 26,885,110</b>	<b>\$ 19,334,420</b>	<b>\$ 19,334,420</b>	<b>\$ 15,236,970</b>

Fuente: Elaboración propia



### 3.5 ESTUDIO LEGAL

#### 3.5.1 Formalización de la empresa

Para la creación de la empresa se deben tener en cuenta varios elementos: el tipo de empresa (persona natural, jurídica o establecimiento de comercio) y el tipo de sociedad en caso de que se elija ser una persona jurídica (ver Anexo 6). Estos trámites se realizan frente a la Cámara de Comercio respectiva al área donde va a operar el proyecto, que en este caso sería la Cámara de Comercio de Medellín.

La Cámara de Comercio de Bogotá establece una guía de pasos a seguir en la constitución de empresas, según su naturaleza. Debido a que se conformara una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) los requisitos iniciales son lo que se observa en la Figura 18.

#### 1. Documentos necesarios para registrarse como persona jurídica ante la CCB:

- Original del documento de identidad.
- Formulario del **Registro** Único Tributario (RUT).
- Formularios disponibles en las **sedes de la CCB**.
- Formulario de **Registro Único Empresarial y Social** (RUES)
- Carátula única empresarial y anexos, según corresponda (**Persona Natural**)
- Formulario de **Registro con otras entidades**

Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017)

#### Figura 18 Documentos necesarios para constituir una sociedad

Una vez se defina el tipo de sociedad y se obtengan los formularios se deben generar los documentos privados de constitución, ya que es una S.A.S no se requiere por escritura pública, como se muestra en la Figura 19. Para más detalle sobre la constitución de la sociedad mirar el Anexo 7.

## 2. Tipos de Documento de constitución

- **Minuta de constitución:** Por documento privado, si la empresa a constituir posee activos totales por valor inferior a quinientos (500) Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes o una planta de personal no superior a diez (10) trabajadores y no se aportan bienes inmuebles. Ver [Ley 1014 de 2006](#) de fomento a la cultura del emprendimiento.

**Nota:** Independientemente del valor de los activos o de la planta de personal, también podrá constituir su empresa por documento privado a través de la figura de [Sociedad por Acciones Simplificadas](#) con las formalidades que establece la Ley 1258 de 2008.

La empresa unipersonal puede constituirse igualmente por documento privado, indistintamente de sus activos o su planta de personal, de conformidad con lo preceptuado en el artículo 72 de la Ley 222 de 1995.

Tenga en cuenta que el documento privado debe contener presentación personal de todos los socios o accionistas ante notaría o en una de nuestras sedes al momento de presentarlo para registro.

- **Escritura pública:** En cualquier notaría, sin importar el valor de los activos o el número de trabajadores, según lo establecido en el artículo 110 del Código de Comercio. Cuando se aporten bienes inmuebles, el documento de constitución deberá ser por escritura pública, el impuesto de registro deberá ser cancelado en oficina de instrumentos públicos y presentar copia del recibo o certificado de libertad que acredite la inscripción previa de la escritura pública en esa oficina, al momento de presentar los documentos.

Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017)

### Figura 19 Documentos de constitución

#### 3.5.2 Registro de marca y signos distintivos

Se debe verificar que el nombre del proyecto no sea usado por otra persona o empresa a nivel nacional en el Registro Único Empresarial y Social (RUES) a través del Control Nacional de Homonimia. Para este proceso Confecámaras define unos puntos clave a tener en cuenta antes de realizar el proceso (ver Figura 20).

1. De acuerdo con la ley, la **Cámara de Comercio** no registra nombres iguales a otros que ya se encuentren inscritos. En consecuencia no se matricula a una persona natural o jurídica, ni a un establecimiento de comercio, sucursal o agencia que tenga el mismo nombre de otro ya inscrito.
2. Es responsabilidad del usuario realizar la consulta de marca para evitar conflictos con los nombres registrados ante la **Superintendencia de Industria y Comercio**.
3. La inscripción por parte de la **Cámara de Comercio** de un nombre no significa que él no genere confusión o error en el mercado.
4. Tenga en cuenta que la inscripción en el [registro mercantil](#) de un nombre similar a otro ya inscrito no impide la posible aplicación de sanciones por la autoridad competente.
5. Para evitar posibles sanciones legales, evite matricular nombres que puedan generar confusión con otros ya registrados.
6. Es conveniente que el nombre que se pretende utilizar sea tan distinto como sea posible de los que ya se encuentren registrados.
7. Ninguna **Cámara de Comercio** del país se encuentra autorizada para reservarle un determinado nombre. Si entre el tiempo de la [consulta del nombre](#) y el momento en el que se presente para inscripción el nombre respectivo ya se ha inscrito otro igual, no podrá accederse al registro. La consulta no le garantiza ninguna prioridad al nombre ni ningún derecho a usarlo. Para evitar este inconveniente realice su matrícula lo antes posible.
8. No son diferenciadores las expresiones que identifican el tipo de sociedad o que por ley deben añadirse al nombre (Ltda., S.A., S. en C.). Por ejemplo: Carnes y Carnes S. en C. se considera idéntico al nombre Carnes y Carnes Ltda.
9. Tenga en cuenta que en caso de duda conviene que se acerque a la sede de la **cámara de comercio** más cercana para preguntar expresamente por la posibilidad de inscribir un determinado nombre.

Fuente: (Confecámaras, 2017)

## **Figura 20      Recomendaciones para la consulta de nombres**

Se registra la marca mixta, buscando que se protejan tanto los símbolos que la representan como el texto que la denomina, la cual tiene un costo de \$629.000 (Superintendencia de Industria y Comercio, 2017).

### **3.5.3 Matrícula Mercantil**

Matricularse en el Registro Mercantil se realiza a través de la Cámara de Comercio y debe contener lo estipulado por el Código de Comercio, como se define en la Figura 21.

**ARTÍCULO 32. CONTENIDO DE LA SOLICITUD DE MATRÍCULA MERCANTIL.** La petición de matrícula indicará:

1) El nombre del comerciante, documento de identidad, nacionalidad, actividad o negocios a que se dedique, domicilio y dirección, lugar o lugares donde desarrolle sus negocios de manera permanente, su patrimonio líquido, detalle de los bienes raíces que posea, monto de las inversiones en la actividad mercantil, nombre de la persona autorizada para administrar los negocios y sus facultades, entidades de crédito con las cuales hubiere celebrado operaciones y referencias de dos comerciantes inscritos, y

2) Tratándose de un establecimiento de comercio, su denominación, dirección y actividad principal a que se dedique; nombre y dirección del propietario y del factor, si lo hubiere, y si el local que ocupa es propio o ajeno. Se presumirá como propietario del establecimiento quien así aparezca en el registro.

Fuente: (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, 1971)

## Figura 21 Solicitud de la Matrícula Mercantil

El costo asociado al registro depende del valor de activos que tenga la sociedad registrada. Debido a que se requiere una inversión en activos de \$118,167,677 el valor a pagar sería de \$826,000 y debe ser renovado cada año, ver Anexo 8.

### 3.5.4 Impuesto de Industria y Comercio

Según el código CIU se determina el valor a pagar en el impuesto de Industria y Comercio. Como el proyecto se encuentra clasificado bajo el código 1081, el valor a pagar se calcula aplicándole una tarifa de 4 por mil a los ingresos esperados. (Ver Figura 22 y Figura 23)

#### Matricularse en el impuesto de Industria y Comercio

Dentro del mes siguiente al inicio de la actividad comercial, industrial o de servicio, te debes inscribir en el impuesto de Industria y Comercio, indicando el nombre y la cédula de quien ejerce la actividad, la dirección de cobro y la dirección del establecimiento, la fecha de inicio de actividades, el monto de ingresos (generados en su actividad o los que espera generar), el código de actividad y tarifa, y si tiene o no aviso.

Fuente: (Alcaldía de Medellín, 2016)

## Figura 22 Inscripción para el impuesto de Industria y Comercio

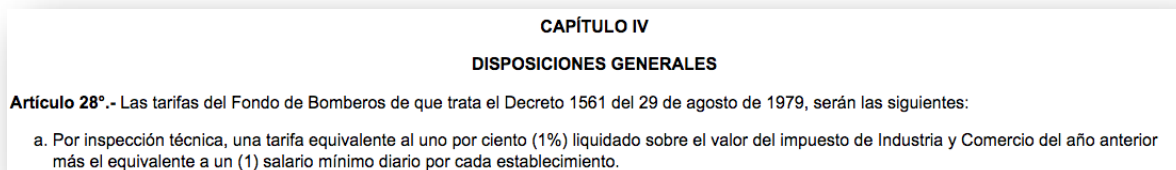
1081	Elaboración de productos de panadería	103	4 por mil
------	---------------------------------------	-----	-----------

Fuente: (Alcaldía de Medellín, 2012)

## Figura 23 Guía De Agrupación Por Actividades Gravadas

### 3.5.5 Aprobación por parte del cuerpo de bomberos

Se pedirá el concepto del cuerpo de bomberos sobre los requisitos de protección contra incendios en edificaciones y complementarios. El certificado expedido por la entidad tiene una validez de un año y un costo de dos salarios mínimos diarios, como lo expresa el Acuerdo 11 de 1988 en la Figura 24 y el Acuerdo 9 de 1992 en la Figura 25.



Fuente: (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, 1988)

**Figura 24 Definición de tarifas del cuerpo de bomberos**

**ARTICULO 7º.** Todos los contribuyentes de los impuestos de industria y comercio avisos y tableros, pagarán a favor del Fondo de Bomberos, respecto de la inspección técnica, una tarifa igual a dos (2) salarios mínimos diarios por el primero año gravable, los cuales se declararán proporcionalmente a los meses de actividades o fracción de los mismos.

Fuente: (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, 1992)

**Figura 25 Definición de tarifas del cuerpo de bomberos para el primer año**

### 3.5.6 Normatividad laboral y reglamento interno de trabajo

Se elaborará un reglamento interno de trabajo teniendo en cuenta lo estipulado en los artículos 104 a 125 del Código Sustantivo de trabajo. El cual busca reglamentar el comportamiento, las condiciones, los derechos y deberes de los empleados de la empresa para asegurar una sana convivencia (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 1950).

### 3.5.7 Permisos y registros sanitarios

Las entidades encargadas de velar por la seguridad sanitaria en el país son el Ministerio de Salud y Protección social a través del INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, (ver Figura 26).

Que el artículo 126 del Decreto-ley 019 de 2012, establece que los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario, según el riesgo de estos productos en salud pública, de conformidad con la reglamentación que expida el Ministerio de Salud y Protección Social.

## Figura 26 Requisitos legales para la producción de alimentos

Fuente: (INVIMA, 2015)

De conformidad con el artículo 39 de la Resolución 2674 de 2013, el Registro Sanitario previsto para alimentos de alto riesgo, tendrá una vigencia de cinco (5) años y el Permiso Sanitario concedido para alimentos de riesgo medio, contará con una vigencia de siete (7) años, en uno u otro caso, podrán ser renovados sucesivamente por períodos iguales. La solicitud de renovación la deberá realizar el titular, tres (3) meses antes de la fecha de su vencimiento.

La notificación sanitaria destinada a productos alimenticios de menor riesgo, conforme al artículo 41 de la norma en mención, tendrá una vigencia de diez (10) años y podrá ser igualmente renovada sucesivamente por períodos iguales, para lo cual la solicitud de renovación deberá ser presentada tres (3) meses antes de la fecha de su vencimiento.

Fuente: (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013)

## Figura 27 Vigencia de registros sanitarios

Al ser productos clasificados como alimentos de bajo riesgo con más de 21 variedades se generará una notificación ante el INVIMA bajo el código 2302, que deberá ser renovado cada 10 años, como lo define el Ministerio de Salud y Protección Social en la Figura 27 y Figura 28.

REGISTRO SANITARIO, PERMISO SANITARIO Y NOTIFICACIÓN SANITARIA DE ALIMENTOS Y/O RENOVACIÓN			
Código	Concepto	SMLDV	TARIFA \$
2100	Registro Sanitario de Alimentos de Alto Riesgo (Variedades de 1 a 10)	198	\$ 4,868,932
2101	Registro Sanitario de Alimentos de Alto Riesgo (Variedades de 11 a 20)	216	\$ 5,311,562
2102	Registro Sanitario de Alimentos de Alto Riesgo (Variedades de 21 en adelante)	246	\$ 6,049,279
2200	Permiso Sanitario de Alimentos de Mediano Riesgo (Variedades de 1 a 10)	148	\$ 3,639,404
2201	Permiso Sanitario de Alimentos de Mediano Riesgo (Variedades de 11 a 20)	164	\$ 4,032,853
2202	Permiso Sanitario de Alimentos de Mediano Riesgo (Variedades de 21 en adelante)	194	\$ 4,770,570
2300	Notificación Sanitaria de Alimentos "NSA" de Bajo Riesgo (variedades de 1 a 10)	99	\$ 2,434,466
2301	Notificación Sanitaria de Alimentos "NSA" de Bajo Riesgo (Variedades de 11 a 20)	109	\$ 2,680,372
2302	Notificación Sanitaria de Alimentos "NSA" de Bajo Riesgo (Variedades de 21 en adelante)	130	\$ 3,196,774

Fuente: (INVIMA, 2017)

## Figura 28 Tarifas de registros, permisos y notificaciones sanitarias



### 3.5.8 Sistema de Gestión de la Salud y Seguridad en el Trabajo (SG-SST)

El Ministerio de Trabajo define al SG-SST en la Figura 29.

**Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo** SG-SST entendido como la planeación, organización, desarrollo y evaluación de diferentes procesos, mediante el conocido Ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar). Procesos de intervención sobre las Condiciones de Salud (medicina preventiva y del trabajo) y de Trabajo (Higiene y Seguridad Industrial), programados para mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en sus sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria.

Fuente:(República et al., 2014)

#### Figura 29 Definición del SG-SST

Además, establece que debe haber una capacitación formal obligatoria al respecto, que identifique a la empresa como capacitada en términos de salud y seguridad en el trabajo (ver Figura 30)

*"Artículo 2.2.4.6.35. Capacitación obligatoria. Los responsables de la ejecución de los Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), deberán realizar el curso de capacitación virtual de cincuenta (50) horas sobre el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) que defina el Ministerio del Trabajo en desarrollo de las acciones señaladas en el literal a) del artículo 12 de la Ley 1562 de 2012, y obtener el certificado de aprobación del mismo".*

Fuente: (SafetYA, 2016)

#### Figura 30 Capacitación obligatoria sobre SG-SST

Esta capacitación está a cargo de SENA, el cual ofrece un curso virtual de 50 horas en su plataforma Sofia Plus. Esta será tomada por el administrador ya que es el encargado de implementarlo y capacitar a los empleados al respecto.

### 3.5.9 Habeas Data y Protección de datos

Las bases de datos manejadas por la empresa deben ser registradas en el Registro Nacional de Bases de Datos (RNBD), proceso que es supervisado por la

Superintendencia de Industria y Comercio (Superintendencia de Industria y Comercio, 2016).

Esto surge del derecho fundamental de Habeas Data (ver Figura 31)

El Habeas Data es el derecho fundamental que tiene toda persona para conocer, actualizar y rectificar toda aquella información que se relacione con ella y que se recopile o almacene en bancos de datos. (Artículo 15 de la Constitución Política de Colombia, Desarrollado por la Ley 1266 de 2008.)

Fuente: (Coltefinanciera, 2017)

### **Figura 31 Definición de Habeas Data**

#### **3.5.10 Otras consideraciones**

Se buscará a asesoría de un abogado para la creación de los contratos con proveedores y clientes además de contratos de confidencialidad con cláusulas de no competencia con los empleados que busquen proteger las recetas e información confidencial de los clientes.

### **3.6 ESTUDIO AMBIENTAL**

La disposición de residuos sólidos y líquidos se encuentra reglamentada por la Ley 9 de 1979, donde se define al Ministerio de Salud como la entidad encargada de regular estas actividades (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 1979) (ver Figura 32 y Figura 33).

La empresa encargada de recolectar y transportar los residuos sólidos en Medellín, y por ende, en El Poblado es Empresas Varias de Medellín E.S.P (Emvarias) del grupo EPM. Este servicio tiene un costo de \$194.307 por tonelada de residuos, y se realiza de dos a siete días por semana según la necesidad (Emvarias, 2017) (ver Anexo 9).

El servicio de agua y alcantarillado es prestado directamente por EPM, ya que al ser una pequeña empresa cuyos residuos líquidos no son altamente contaminantes no se necesita un mayor control sobre estos.



#### **Residuos líquidos.**

**Artículo 10°.-** Todo vertimiento de residuos líquidos deberá someterse a los requisitos y condiciones que establezca el Ministerio de Salud, teniendo en cuenta las características del sistema de alcantarillado y de la fuente receptora correspondiente.

**Artículo 11°.-** Antes de instalar cualquier establecimiento industrial, la persona interesada deberá solicitar y obtener del Ministerio de Salud o de la entidad en quien éste delegue autorización para verter los residuos líquidos.

**Artículo 12°.-** Toda edificación, concentración de edificaciones o desarrollo urbanístico, localizado fuera del radio de acción del sistema de alcantarillado público, deberá dotarse de un sistema de alcantarillado particular o de otro sistema adecuado de disposición de residuos.

**Artículo 13°.-** Cuando por almacenamiento de materias primas o procesadas existe la posibilidad de que éstas alcancen los sistemas de alcantarillado o las aguas, las personas responsables del establecimiento deberán tomar las medidas específicas necesarias para el cumplimiento de la presente Ley y sus reglamentaciones.

**Artículo 14°.-** Se prohíbe la descarga de residuos líquidos en las calles, calzadas, canales o sistemas de alcantarillado de aguas lluvias.

**Artículo 15°.-** Una vez construidos los sistemas de tratamiento de agua, la persona interesada deberá informar al Ministerio de Salud o a la entidad delegada, con el objeto de comprobar la calidad del afluente.

Si al construir un sistema de tratamiento de agua no alcanza los límites prefijados, la persona interesada deberá ejecutar los cambios o adiciones necesarios para cumplir con las exigencias requeridas.

Fuente: (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 1979)

### **Figura 32      Reglamentación de residuos líquidos**

#### **Residuos sólidos.**

**Artículo 22°.-** Las actividades económicas que ocasionen arrastre de residuos sólidos a las aguas o sistemas de alcantarillado existentes o previstos para el futuro serán reglamentadas por el Ministerio de Salud.

**Artículo 23°.-** No se podrá efectuar en las vías públicas la separación y clasificación de las basuras. El Ministerio de Salud o la entidad delegada determinará los sitios para tal fin.

**Artículo 24°.-** Ningún establecimiento podrá almacenar a campo abierto o sin protección las basuras provenientes de sus instalaciones, sin previa autorización del Ministerio de Salud o la entidad delegada.

**Artículo 25°.-** Solamente se podrán utilizar como sitios de disposición de basuras los predios autorizados expresamente por el Ministerio de Salud o la entidad delegada.

**Artículo 26°.-** Cualquier recipiente colocado en la vía pública para la recolección de basuras, deberá utilizarse y mantenerse en forma tal que impida la proliferación de insectos, la producción de olores, el arrastre de desechos y cualquier otro fenómeno que atente contra la salud de los moradores o la estética del lugar.

**Artículo 27°.-** Las empresas de aseo deberán ejecutar la recolección de las basuras con una frecuencia tal que impida la acumulación o descomposición en el lugar.

**Artículo 28°.-** El almacenamiento de basuras deberá hacerse en recipientes o por períodos que impidan la proliferación de insectos o roedores y se eviten la aparición de condiciones que afecten la estética del lugar. Para este efecto, deberán seguirse las regulaciones indicadas en el Título IV de la presente Ley.

**Artículo 29°.-** Cuando por la ubicación o el volumen de las basuras producidas, la entidad responsable del aseo no pueda efectuar la recolección, corresponderá a la persona o establecimiento productores su recolección, transporte y disposición final.

Fuente: (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 1979)

### **Figura 33      Reglamentación de residuos sólidos**

### 3.7 ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero se encuentra en el Anexo 10, pero a continuación se presenta un resumen de los resultados. Se utilizó la plantilla del profesor Christian Lochmuller de la Universidad Escuela de Ingeniería de Antioquia para desarrollar el estudio (Lochmuller, 2015).

#### 3.7.1 WACC

El WACC calculado para poder hallar el VPN de los flujos de caja fue de 18.82%. Debido a que se supuso una proporción constante entre la deuda y el patrimonio a lo largo del proyecto, el WACC tampoco cambiará, como lo muestra la Figura 34.

Beta desapalancado ( $\beta_u$ )	0.61
Beta apalancado ( $\beta_L$ )	1.28
Tasa libre de riesgo ( $R_f$ Anual)	2.30%
Rentabilidad del mercado ( $R_m$ Anual)	7.67%
Riesgo por Tamaño ( $R_{p(t)}$ Anual)	5.90%
Riesgo País (EMBI Col)	1.98%
Inflación Colombia	4.00%
Inflación EEUU	2.00%
Costo del patrimonio - $K_e$	17.40%
Costo de la deuda - $K_d$ (Anual)	33.50%
WACC para el proyecto (Anual)	18.82%
$K_e$ sin Deuda	15.85%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 34      WACC**

### 3.7.2 Flujo de Caja del Proyecto e Inversionista

#### 3.7.2.1 Flujo de Caja del Proyecto

El flujo de caja del proyecto, además de ser positivo para todos los períodos, tiene una tendencia creciente, lo que indica que el proyecto generará la suficiente caja sostenerse en el tiempo, además de generar excedentes que la compañía y los inversores podrán utilizar posteriormente (ver Figura 35)

FCP	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	\$ -	\$ 198,332,773	\$ 245,139,626	\$ 290,366,481	\$ 328,986,367	\$ 372,741,554
Costos	\$ -	\$ 128,576,770	\$ 141,679,232	\$ 154,773,550	\$ 166,983,311	\$ 180,413,149
Gastos	\$ -	\$ 57,748,235	\$ 51,316,619	\$ 54,100,374	\$ 56,977,082	\$ 60,064,328
Depreciación	\$ -	\$ 9,627,540	\$ 9,627,540	\$ 9,627,540	\$ 9,627,540	\$ 9,627,540
Amortización	\$ -	\$ 258,499	\$ 258,499	\$ 258,499	\$ 258,499	\$ 258,499
Utilidad Antes De Impuestos	\$ -	\$ 2,121,729	\$ 42,257,735	\$ 71,606,517	\$ 95,139,934	\$ 122,378,037
Impuesto De Renta	\$ -	\$ 700,170.47	\$ 13,522,475.32	\$ 22,914,085.34	\$ 30,444,778.97	\$ 39,160,971.75
Impuesto Cree	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Después De Impuestos	\$ -	\$ 1,421,558	\$ 28,735,260	\$ 48,692,431	\$ 64,695,155	\$ 83,217,065
Depreciación	\$ -	\$ 9,627,540	\$ 9,627,540	\$ 9,627,540	\$ 9,627,540	\$ 9,627,540
Amortización	\$ -	\$ 258,499	\$ 258,499	\$ 258,499	\$ 258,499	\$ 258,499
Inversión Inicial	\$ 118,167,677					
Inversión En Capital De Trabajo	\$ 5,614,648	\$ 8,363,042	\$ 3,097,422	\$ 3,339,298	\$ 2,829,447	\$ 3,215,324
Flujo De Caja Del Proyecto	-\$ 123,782,325	\$ 2,944,556	\$ 35,523,878	\$ 55,239,173	\$ 71,751,748	\$ 89,887,780

Fuente: Elaboración propia

#### Figura 35 Flujo de Caja del Proyecto

Estos flujos traídos a valor presente utilizando como tasa el WACC, da como resultado \$10,757,825.24. Esto significa que es posible afirmar que dicha inversión generará valor para la empresa en un futuro, es decir, es viable. La TIR para el proyecto fue de 21.60%, mostrando que la tasa de retorno es superior al costo del patrimonio. Es por esto que el inversionista si debería llevar a cabo su inversión en este proyecto, (ver Figura 36).

WACC	18.82%
Valor Presente Neto	10,757,852.24
TIR	21.60%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 36 VPN & TIR del proyecto**

### 3.7.2.2 Flujo de Caja del Inversionista

FCI	Año 0 2017	Año 1 2018	Año 2 2019	Año 3 2020	Año 4 2021	Año 5 2022
Ingresos	\$ -	\$ 198,332,773	\$ 245,139,626	\$ 290,366,481	\$ 328,986,367	\$ 372,741,554
Costos	\$ -	\$ 128,576,770	\$ 141,679,232	\$ 154,773,550	\$ 166,983,311	\$ 180,413,149
Gastos	\$ -	\$ 57,748,235	\$ 51,316,619	\$ 54,100,374	\$ 56,977,082	\$ 60,064,328
Depreciación	\$ -	\$ 9,627,540	\$ 9,627,540	\$ 9,627,540	\$ 9,627,540	\$ 9,627,540
Amortización	\$ -	\$ 258,499	\$ 258,499	\$ 258,499	\$ 258,499	\$ 258,499
Intereses	\$ -	\$ 12,440,124	\$ 12,440,124	\$ 12,440,124	\$ 12,440,124	\$ 12,440,124
Utilidad Antes De Impuestos	\$ -	-\$ 10,318,395	\$ 29,817,612	\$ 59,166,393	\$ 82,699,811	\$ 109,937,913
Impuesto De Renta	\$ -	\$ -	\$ 9,541,635.75	\$ 18,933,245.77	\$ 26,463,939.40	\$ 35,180,132.18
Impuesto Cree	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Después De Impuestos	\$ -	-\$ 10,318,395	\$ 20,275,976	\$ 40,233,147	\$ 56,235,871	\$ 74,757,781
Depreciación	\$ -	\$ 9,627,540	\$ 9,627,540	\$ 9,627,540	\$ 9,627,540	\$ 9,627,540
Amortización	\$ -	\$ 258,499	\$ 258,499	\$ 258,499	\$ 258,499	\$ 258,499
Inversión Inicial	\$ 118,167,677					
Inversión En Capital De Trabajo	\$ 5,614,648	\$ 8,363,042	\$ 3,097,422	\$ 3,339,298	\$ 2,829,447	\$ 3,215,324
Prestamos	\$ 37,134,697					
Amortización (Prestamo)	\$ -	\$ 3,839,076	\$ 3,839,076	\$ 3,839,076	\$ 3,839,076	\$ 3,839,076
Flujo De Caja Del Inversionista	-\$ 86,647,627	-\$ 12,634,473	\$ 23,225,517	\$ 42,940,813	\$ 59,453,388	\$ 77,589,420

Fuente: Elaboración propia

**Figura 37 Flujo de Caja del Inversionista**

A diferencia del FCP, el FCI (ver Figura 37) tiene en cuenta la deuda: préstamo, intereses y amortización de la deuda. Esto afecta el flujo del primer año ya que continúa siendo negativo, sin embargo, este valor se recupera y continúa una tendencia

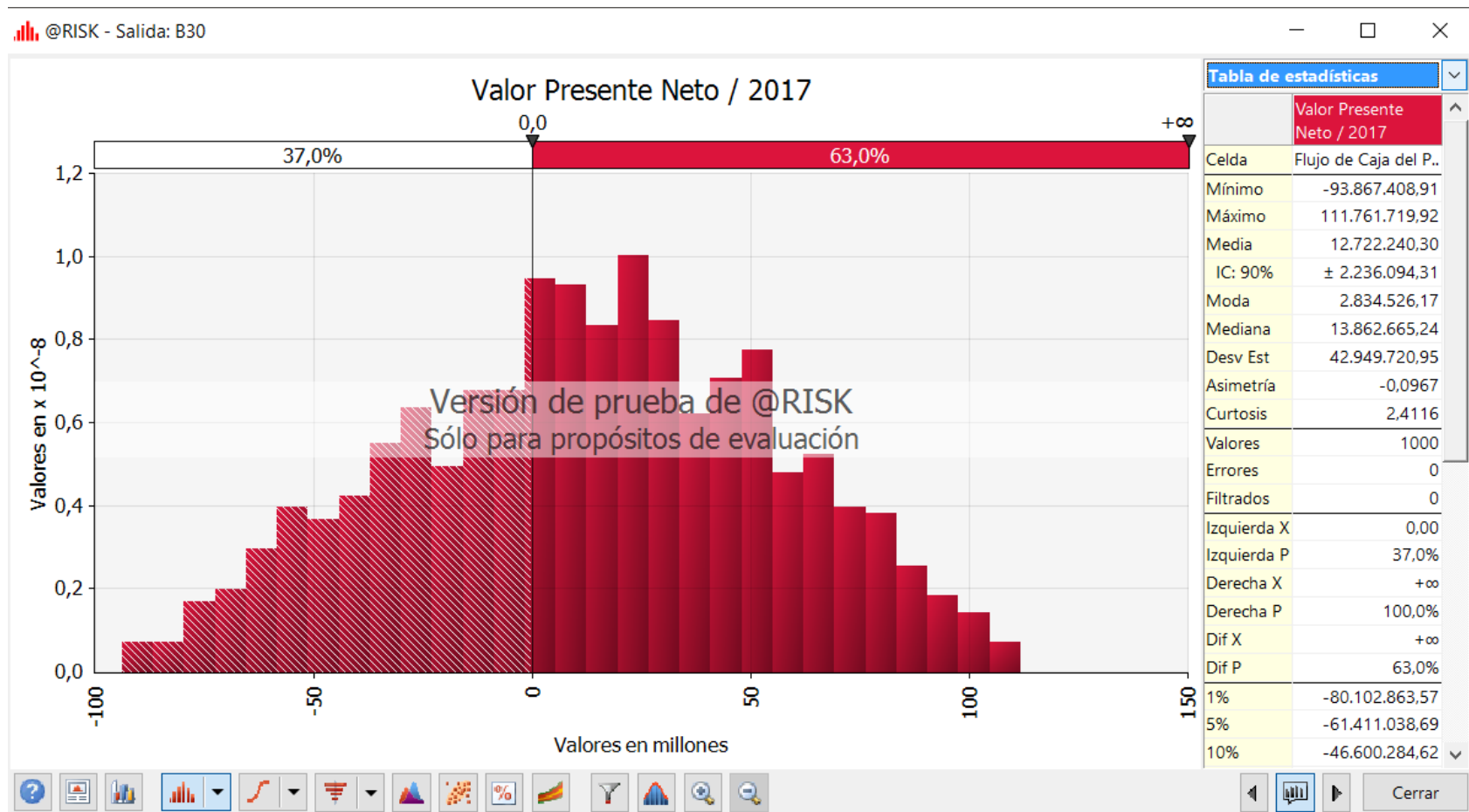
creciente en los años siguientes; mostrando que el proyecto genera la caja suficiente al inversionista para sostenerse en el tiempo, dejando caja disponible para que se repartan dividendos o reinviertan en crecimiento para la compañía.

Además, al analizar el VPN y la TIR del Inversionista se observa que ambos valores son positivos; esto significa que el proyecto le generará retornos de \$12,056,882 al inversionista ya que el costo del patrimonio (17.40%) es menor que la TIR (21.23%), implicando que las expectativas de este logran ser superadas por lo que el proyecto es capaz de generar retornos, es decir, es viable para el inversionista.

Ke	17.40%
Valor Presente Neto	\$ 12,056,882
TIR	21.23%

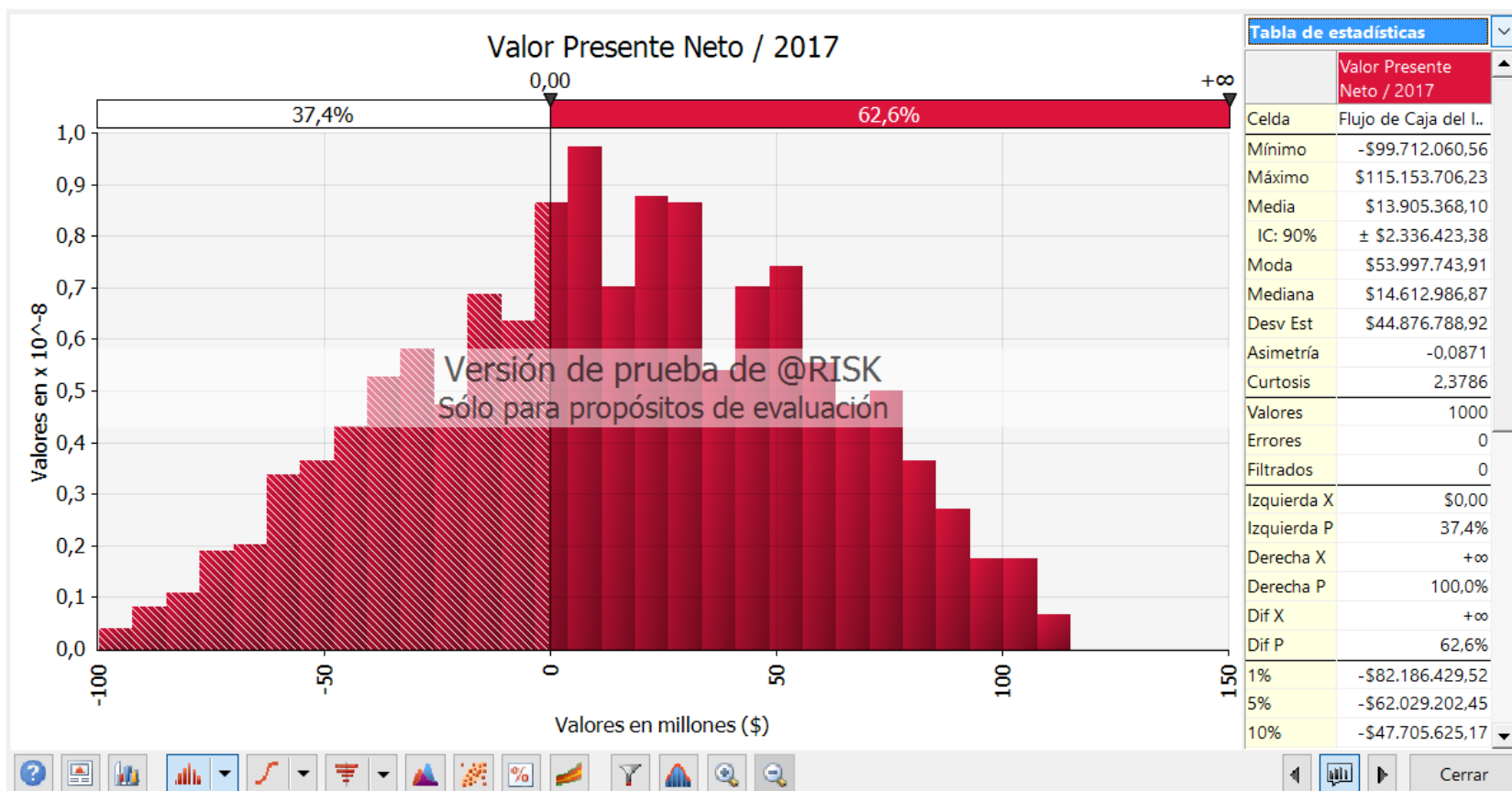
### 3.7.3 Análisis de sensibilidad

Definiendo como variables de entrada: la cantidad de restaurantes y la tasa de interés de la deuda con distribuciones triangulares y como variable de salida el VPN; se encontró que existe un 63% y un 62.6% de probabilidad de que el VPN del proyecto y el VPN del inversionista de positivo, respectivamente, véase Figura 38 y Figura 39.



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 38** VPN del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 39** VPN del inversionista

## **4 CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES**

El estudio de mercado y de sector realizado permitió encontrar y definir la demanda potencial que tendría la tercerización de la repostería y panadería en la ciudad de Medellín. En donde existen 300 establecimientos aproximadamente a los cuales el proyecto le podría ofrecer sus servicios.

Además, en las entrevistas realizadas durante estos estudios se evidenció que existe la disposición para tercerizar los postres y los panes, donde el 58.33% de los restaurantes entrevistados estarían interesados en obtener estos servicios. Para ellos las características más importantes en un proveedor son la calidad, tiempos de entrega y costo, aunque este último pierde importancia si los productos ofrecidos ofrecen una calidad superior que justifica el costo extra. Estos restaurantes venden entre 80 y 120 postres semanales con valores que oscilan entre \$8,000 y \$16,000.

Por esto se definió que se manejaran dos tipos de soluciones: un portafolio estándar que ofrezca productos básicos de un valor entre \$2,000 y \$3,000, y una solución de productos hechos a medida, los cuales son desarrollados basados en las necesidades de los clientes y tendrá un costo entre \$3,000 y \$8,000.

Se eligieron tres principales proveedores: La Mayorista, Makro y Euro. Este análisis se hizo con base a los insumos básicos que representarían un mayor volumen de compra, por lo que se debe tener en cuenta que podrá surgir la necesidad de recurrir a otros que ofrezcan ingredientes más escasos que representen costos mayores para la empresa.

Como ubicación ideal se optó por un local en el barrio El Poblado debido a la cercanía con clientes, costo, cercanía a proveedores y tamaño, principalmente. El personal contratado constará de un administrador, un panadero, un repostero y una persona encargada de empacar y distribuir los productos.

La empresa se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) debido a sus beneficios en cuanto a simplificación en el proceso de constitución y la responsabilidad de los socios. En el estudio legal y ambiental, también se encontró que se debe obtener una certificación por parte del cuerpo de bomberos, un permiso sanitario emitido por el INVIMA, una capacitación por parte del SENA en SG-SST y el registro de marca y signos distintivos ante la SIC. A su vez, se debe tener en cuenta la reglamentación en términos de normatividad laboral bajo el Código Sustantivo del trabajo, la disposición de residuos definida por el Ministerio de Salud y Protección Social, el Código de Comercio vigilado por la Superintendencia de Industria y Comercio y la protección de datos y ley de Habeas Data definida por esta misma.

Finalmente, al consolidar los costos, gastos e ingresos esperados de los estudios anteriores en el estudio financiero se halló el flujo de caja del proyecto, el cual tienen una tendencia positiva y creciente en los 5 años proyectados. Al traer a valor presente mediante la WACC calculada (18.82%) se obtuvo un VPN de \$10,757,852.24 y una TIR de 21,60%. Al ser ambos positivos se determina que el proyecto es viable ya que genera valor en los años proyectados.



## REFERENCIAS

- Acodres. (2013). *OPERACIÓN DE RESTAURANTE EN COLOMBIA*. Retrieved from <http://acodres.com.co/wp-content/uploads/2013/09/Operación-Restaurantes-Final-Marzo.pdf>
- AFP. (2016). Pregunta del plebiscito para la paz | Gobierno | Economía | Portafolio. *Portafolio*. Retrieved from <http://www.portafolio.co/economia/gobierno/pregunta-del-plebiscito-para-la-paz-499968>
- Alcaldía de Medellín. (2009). *Perfil Demográfico 2016 -2020 Total Medellín*. Medellín. Retrieved from [https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano\\_2/PlandeDesarrollo\\_0\\_17/IndicadoresyEstadsticas/Shared\\_Content/Documentos/ProyeccionPoblacion2016-2020/Perfil Demográfico 2016 - 2020 Total Medellín.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_17/IndicadoresyEstadsticas/Shared_Content/Documentos/ProyeccionPoblacion2016-2020/Perfil%20Demografico%202016%20-%202020%20Total%20Medellin.pdf)
- Alcaldía de Medellín. (2011). *Comunas de Medellín*. Retrieved from <http://www.zonu.com/fullsize/2011-08-16-14284/Comunas-de-Medelln.html>
- Alcaldía de Medellín. Estatuto Tributario CIU, Acuerdo 64 de 2012 17 (2012). Alcaldía de Medellín. Retrieved from [https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpccontent/Sites/Subportal del Ciudadano/Hacienda/Secciones/Información General/Documentos/2012/ESTATUTO TRIBUTARIO CIU.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Hacienda/Secciones/Informacion%20General/Documentos/2012/ESTATUTO%20TRIBUTARIO%20CIU.pdf)
- Alcaldía de Medellín. (2016). Impuesto de Industria y Comercio. *Guía Del Buen Contribuyente*, 22. Retrieved from [https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano\\_2/PlandeDesarrollo\\_0\\_9/Publicaciones/Shared Content/Documentos/2016/GuíadelBuenContribuyenteV6.pdf](https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_9/Publicaciones/Shared_Content/Documentos/2016/Guía%20del%20Buen%20ContribuyenteV6.pdf)
- ANDI. (2017). *Encuesta de Opinión Industrial Conjunta*. Retrieved from [http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Informe EOIC Febrero 2017.pdf](http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Informe%20EOIC%20Febrero%202017.pdf)
- Arias, F. (2017). La tributaria resta hasta un 30 % al poder adquisitivo. *El Colombiano*. Retrieved from <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/reforma-tributaria-resta-poder-adquisitivo-EL5739574>
- Aulet, B. (2013). *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup* (1st ed.). New Jersey, USA. Retrieved from [http://gsl.mit.edu/media/programs/india-bms-summer-2013/materials/step\\_4\\_calculate\\_the\\_tam\\_---trepreneurship\\_101.pdf](http://gsl.mit.edu/media/programs/india-bms-summer-2013/materials/step_4_calculate_the_tam_---trepreneurship_101.pdf)
- Banco de Comercio Exterior S.A. (2014). *Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia*. Retrieved from [https://www.ptp.com.co/documentos/4 IDC\\_PTP\\_Entregable 4 Final\\_Publicado\\_II.pdf](https://www.ptp.com.co/documentos/4%20IDC_PTP_Entregable%204%20Final_Publicado_II.pdf)
- Banco de la República. (2017). ¿Qué es producto interno bruto PIB? Retrieved May 14, 2017, from <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>
- Banco de la República. (2017). *Boletín de Indicadores Económicos*. Bogotá. Retrieved from <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>
- Banco de la República. (2017). Índice de precios al consumidor (IPC). Retrieved May 14, 2017, from <http://www.banrep.gov.co/es/ipc>

- Belcourt, M. (2006). Outsourcing - The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), 269–279. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.011>
- Bien Raíz. (2017). Local en Arrendamiento en Poblado, Medellín | Bien Raíz Tu aliado inmobiliario. Retrieved May 8, 2017, from <http://www.bienraiz.co/inmueble/local-en-arrendamiento-en-poblado-medellin-b-05191>
- Biotech Connection. (2014). *Stanford Innovation Farm Program*. Bay Area. Retrieved from <https://web.stanford.edu/group/ifarmteams/files/BiotechConnectionSept162014.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2017). Constituya su empresa como persona natural, persona jurídica o establecimiento de comercio - Cámara de Comercio de Bogotá. Retrieved May 8, 2017, from <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>
- Canales, C. R., & Castro, A. E. (2009). OUTSOURCING COMO UN MODELO ALTERNATIVO DE GESTIÓN GERENCIAL PARA RESTAURANTES DE LA MEDIANA EMPRESA EN LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, 104.
- Coltefinanciera. (2017). ¿Cuáles son los derechos de los consumidores financieros como titulares de la información? Retrieved May 10, 2017, from <http://www.coltefinanciera.com.co/educacion-financiera/habeas-data/401-cuales-son-los-derechos-de-los-consumidores-financieros-como-titulares-de-la-informacion>
- Confecámaras. (2017). Recomendaciones de uso. Retrieved May 8, 2017, from [http://www.camaramedellin.com.co/site/Tramites-Virtuales/Consulta-de-nombre/Recomendaciones-de-uso.aspx?utm\\_source=TramitesVirtuales&utm\\_medium=web&utm\\_campaign=Consulta-de-Nombre-TAB-Recomendaciones-Confecamaras](http://www.camaramedellin.com.co/site/Tramites-Virtuales/Consulta-de-nombre/Recomendaciones-de-uso.aspx?utm_source=TramitesVirtuales&utm_medium=web&utm_campaign=Consulta-de-Nombre-TAB-Recomendaciones-Confecamaras)
- DANE. (2012). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas Las Actividades Económicas*. Bogotá. Retrieved from [https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU\\_Rev4ac.pdf](https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU_Rev4ac.pdf)
- Díaz-Mora, C. (2008). What factors determine the outsourcing intensity? A dynamic panel data approach for manufacturing industries. *Applied Economics*, 40(19), 2509–2521. <http://doi.org/10.1080/00036840600970179>
- Dinero. (2015a). El negocio gastronómico está en su punto. Retrieved from <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/inversiones-proyectos-gastronomicos-colombia/206929>
- Dinero. (2015b). La tercerización, una estrategia para aumentar la productividad en la era digital. Retrieved from <http://www.dinero.com/edicion-impresa/tecnologia/articulo/el-sector-tercerizacion-su-papel-desarrollo-productividad/211383>
- Dinero. (2016). “Los sistemas que sostienen la vida, colapsarán”, director de WWF. Retrieved from <http://www.dinero.com/internacional/articulo/informe-planeta-vivo-2016-fondo-mundial-de-la-naturaleza-wwf/239051>
- EFE. (2016a). Colombia podría ser una despensa mundial de alimentos. *Portafolio*. Retrieved from <http://www.portafolio.co/economia/gobierno/colombia-podria-ser-una-despensa-mundial-de-alimentos-498747>

- EFE. (2016b). Gobierno apoyará desarrollo tecnológico y digital de 10.000 mipymes. Retrieved from <https://www.elheraldo.co/tecnologia/gobierno-apoyara-desarrollo-tecnologico-y-digital-de-10000-mipymes-277573>
- EFE. (2017). Colombia desvela su gastronomía trayendo a sus mejores cocineros a Madrid. *El Diario*. Retrieved from [http://www.eldiario.es/cultura/Colombia-gastronomia-trayendo-cocineros-Madrid\\_0\\_602640162.html](http://www.eldiario.es/cultura/Colombia-gastronomia-trayendo-cocineros-Madrid_0_602640162.html)
- El Colombiano. (2016). El 70% de los colombianos son de clase media: Santos. Retrieved from <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/el-70-de-los-colombianos-son-de-clase-media-santos-FH3687557>
- El Colombiano. (2017). Crecimiento del PIB del país será 2,3 % en 2017: FMI. *El Colombiano*. Medellín. Retrieved from <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/crecimiento-del-pib-del-pais-sera-2-3-en-2017-fmi-LB6355386>
- El Heraldo. (2016). Déficit fiscal de Colombia será de 30,5 billones de pesos en 2016. Retrieved from <https://www.elheraldo.co/nacional/deficit-fiscal-de-colombia-sera-de-305-billones-de-pesos-en-2016-245049>
- El Tiempo. (2016). Facturación electrónica vendría en la reforma tributaria. Retrieved from <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16725566>
- El Tiempo. (2016). Firma final del acuerdo con las Farc. Retrieved March 13, 2017, from <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16690826>
- El Tiempo. (2016). Gobierno y Farc firman nuevo acuerdo de paz en Bogotá. Retrieved March 13, 2017, from <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16757839>
- Emvarias. (2017). Recolección y Transporte de Residuos Sólidos. Retrieved May 12, 2017, from [http://www.emvarias.com.co/SitePages/IPVO\\_Recolección\\_y\\_Transporte.aspx](http://www.emvarias.com.co/SitePages/IPVO_Recolección_y_Transporte.aspx)
- Exchange-Rates.org. (2017). Tasa de cambio entre USD y COP en la fecha de 19/03/2017 - Tasas de Cambio. Retrieved May 8, 2017, from <http://es.exchange-rates.org/Rate/USD/COP/19-03-2017>
- Gerencie. (2017). Depreciación. Retrieved May 14, 2017, from <https://www.gerencie.com/depreciacion.html>
- Horno de Mikaela. (2017). Mikaela (@hornodemikaela) • Instagram photos and videos. Retrieved May 14, 2017, from <https://www.instagram.com/hornodemikaela/>
- INVIMA. (2015). Resolución 0719 de 2015.pdf.
- INVIMA. (2017). Manual Tarifario vigente en el 2017.
- Ioannides, D., & Debbage, K. (1997). Post-Fordism and flexibility: the travel industry polyglot. *Tourism Management*, 18(4), 229–241. [http://doi.org/10.1016/S0261-5177\(97\)00019-8](http://doi.org/10.1016/S0261-5177(97)00019-8)
- José Acevedo Gómez. (2017). Elección de la Forma Jurídica. Retrieved May 14, 2017, from <https://negociosjag.jimdo.com/emprendimiento/elección-de-la-forma-jurídica/>
- Ktronix. (2017). Ktronix Tienda Online. Retrieved May 8, 2017, from <http://www.ktronix.com/>

- La Barra. (2010). Las zonas más apetecidas para abrir restaurantes, (10). Retrieved from <http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2010/Edicion-38/negocios---consumidores-y-mercados/las-zonas-mas-apetecidas-para-abrir-restaurantes.htm>
- La Barra. (2011). El gran desarrollo gastronómico y hotelero de Medellín. *46 Ed.* Retrieved from <http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2011/edicion-46/negocios-29/el-gran-desarrollo-gastronomico-y-hotelero-de-medellin.htm>
- La Barra. (2016). ¿Cuántos restaurantes mueven la gastronomía en Medellín? Retrieved from <http://revistalabarra.com/content/¿cuántos-restaurantes-mueven-la-gastronomía-en-medellín>
- La Barra. (2017). Impresión 3D: ¿el futuro de la preparación de alimentos? Retrieved from <http://revistalabarra.com/noticias/impresion-3d-el-futuro-de-la-preparación-de-alimentos>
- Lamminmaki, D. (2011). An examination of factors motivating hotel outsourcing. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 963–973. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.10.010>
- Legis. (2015). ¿NIIF o NIF? Retrieved May 14, 2017, from <http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/NIIF/que-son-las-nif.asp>
- Levinson, M. (2005). *Guide to financial markets* (4th ed.). London: The Economist.
- Linde, P. (2017). Tengamos el turismo en paz. *El País*. Retrieved from [http://elpais.com/elpais/2017/02/03/planeta\\_futuro/1486150155\\_364987.html](http://elpais.com/elpais/2017/02/03/planeta_futuro/1486150155_364987.html)
- Lochmuller, C. (2015). *PlantillaParaEstudioFinanciero*. Medellín: Universidad Escuela de Ingeniería de Antioquia.
- Ministerio de Relaciones Exteriores. Lineamientos de la Política Exterior de Colombia (2010). Ministerio de Relaciones Exteriores. Retrieved from [http://www.colombiaun.org/Colombia/Politica\\_Exterior.pdf](http://www.colombiaun.org/Colombia/Politica_Exterior.pdf)
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). Resolución 2674.
- Monroy, M. (2014). Costo de Patrimonio de Inversionistas. Legis. Retrieved from [http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/C/contrapartida\\_957/contrapartida\\_957.asp](http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/C/contrapartida_957/contrapartida_957.asp)
- Neventum. (2017). Ferias de Alimentación en Colombia. Retrieved May 8, 2017, from <http://www.nferias.com/alimentacion/colombia/>
- Nielsen. (2015). *38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana*. Retrieved from <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html>
- Nielsen. (2016). *6 de cada 10 consumidores colombianos dicen seguir dietas especializadas que omiten ciertos ingredientes*. Retrieved from <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/6-de-cada-10-consumidores-colombianos-dicen-seguir-dietas-especializadas.html>
- Norton. (2017). Norton Security. Retrieved May 8, 2017, from [http://buy-static.norton.com/norton/ps/bb/3up\\_2ns1\\_2ns\\_2nsbu\\_co\\_es\\_circtagcity\\_notw\\_brnf.html?om\\_sem\\_cid=hho\\_sem\\_sy:co:ggl:es:e%7Ck0000004480%7C190015950157%7Cc&country=CO](http://buy-static.norton.com/norton/ps/bb/3up_2ns1_2ns_2nsbu_co_es_circtagcity_notw_brnf.html?om_sem_cid=hho_sem_sy:co:ggl:es:e%7Ck0000004480%7C190015950157%7Cc&country=CO)

- Ortiz, D. (2017). Deuda externa de Colombia es del 41 % del PIB. *El Colombiano*. Retrieved from <http://www.elcolombiano.com/negocios/la-deuda-externa-del-gobierno-subio-4-64-en-un-ano-emisor-KJ5694862>
- Portafolio. (2015). Restaurantes: 4 de cada 10 que se inauguran fracasan. Retrieved from <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/restaurantes-10-inauguran-fracasan-33864>
- Portafolio. (2017). Con impuestos nuevos y alzas en cigarrillos y gasolina, inició el 2017. Retrieved from <http://www.portafolio.co/economia/impuestos/impuestos-y-alzas-en-gasolina-y-cigarrillos-para-2017-502558>
- Postres Como Pez en el Agua. (2017). COMO PEZ EN EL AGUA -CPA- (@comopezenelagua\_postres) • Instagram photos and videos. Retrieved May 14, 2017, from [https://www.instagram.com/comopezenelagua\\_postres/](https://www.instagram.com/comopezenelagua_postres/)
- Repostería Deli. (2017). Repostería Deli (@delireposteria) • Instagram photos and videos. Retrieved May 14, 2017, from <https://www.instagram.com/delireposteria/>
- Repostería El Astor. (2017). El Astor repostería (@elastor\_reposteria) • Instagram photos and videos. Retrieved May 14, 2017, from [https://www.instagram.com/elastor\\_reposteria/](https://www.instagram.com/elastor_reposteria/)
- Reposteria El Portal. (2017). Reposteria El Portal (@reposteriaelportal) • Instagram photos and videos. Retrieved May 14, 2017, from <https://www.instagram.com/reposteriaelportal/>
- República, Ministerio, C., Trabajo, D., De, S., De, G., Seguridad, L., ... Humano, T. (2014). Sistema de Gestion de Seguridad y Salud en el Trabajo, (99).
- SafetYA. (2016). Cómo inscribirse al curso de 50 horas del Ministerio de Trabajo. Retrieved May 10, 2017, from <https://safetya.co/curso-de-50-horas-ministerio-trabajo/>
- Sapag, N., & Sapag, R. (2008). El proceso de preparación y evaluación de proyectos. *Preparación Y Evaluación de Proyectos*, (5 ed.), 18–37.
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (1971). Decreto 410 de 1971. Retrieved May 8, 2017, from <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (1988). Acuerdo 11 de 1988. Retrieved May 8, 2017, from <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=508>
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (1992). Acuerdo 9 de 1992. Retrieved May 9, 2017, from <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3055>
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (1950). Código Sustantivo del Trabajo. Retrieved May 8, 2017, from <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (1979). Ley 9 de 1979. Retrieved from <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1177>
- Semana. (2015). Colombia, un país de clase media. Retrieved from <http://www.semana.com/nacion/articulo/colombia-un-pais-de-clase-media/427747-3>
- Semana. (2017). Negociación con el ELN, ¿esta vez sí? Retrieved from

<http://www.semana.com/nacion/articulo/odin-sanchez-su-libertad-y-comienzo-de-negociacion-entre-el-gobierno-y-el-eln/512828>

Sobrero, F. S., & Unl, F. C. E. (2009). Análisis de Viabilidad: La cenicienta en los Proyectos de Inversión, 1–20.

Superintendencia de Industria y Comercio. Resolucion 64742 de 2016 (2017). Superintendencia de Industria y Comercio. Retrieved from [http://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Resolucion\\_64742\\_2016-2.pdf](http://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Resolucion_64742_2016-2.pdf)

Superintendencia de Industria y Comercio. (2016). Registro Nacional de Bases de Datos. Retrieved May 10, 2017, from <http://www.sic.gov.co/registro-nacional-de-bases-de-datos>

Therkelsen, P., Masanet, E., & Worrell, E. (2014). Energy efficiency opportunities in the U.S. commercial baking industry. *Journal of Food Engineering*, 130, 14–22. <http://doi.org/10.1016/j.jfoodeng.2014.01.004>

Tugó. (2017). Muebles Oficinas – tugocolombia. Retrieved May 8, 2017, from [http://www.tugo.co/muebles/Oficinas?PS=30&map=c,specificationFilter\\_46&O=OrderByPriceDESC](http://www.tugo.co/muebles/Oficinas?PS=30&map=c,specificationFilter_46&O=OrderByPriceDESC)

Valentina Bakery. (2017). Valentina bakery (@valentinabakery) • Instagram photos and videos. Retrieved May 14, 2017, from <https://www.instagram.com/valentinabakery/>

Weidenbaum, M. (2005). Outsourcing: Pros and cons. *Business Horizons*, 48(4), 311–315. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.001>

Williamson, O. E. (2008). TRANSACTION-COST ECONOMICS: THE GOVERNANCE OF CONTRACTUAL RELATIONS \*, 22(2), 233–261.

Windows. (2017). Windows – Tienda Microsoft Colombia. Retrieved May 8, 2017, from [https://www.microsoftstore.com/store/msco/es\\_CO/cat/Windows/categoryID.4787544400?icid=Windows-081616-MSCO](https://www.microsoftstore.com/store/msco/es_CO/cat/Windows/categoryID.4787544400?icid=Windows-081616-MSCO)

## ANEXOS

### Anexo 1      Diseño entrevista en profundidad

Objetivo: Conocer más a fondo la disposición que tienen los restaurantes para tercerizar la producción de la repostería y panadería, con el fin de analizar sus decisiones, comportamiento y actitudes asociadas a esta.

#### Puntos clave:

- Indagar sobre cuál es la utilidad que los restaurantes obtienen con los postres.
- Cuántos postres venden.
- Cómo obtienen los postres.
- Identificar cuáles son las razones por las que escogieron su carta actual de postres, por facilidad, si son fáciles de hacer, por popularidad, costo, exclusividad, etc.
- Qué tan dispuestos están a que otros les hagan sus postres.
- Qué es lo que más valoran/ más les importa cuando negocian con proveedores.
- Cuáles días se venden más postres, horas, ocasiones, sabores preferidos.
- Importancia de la presentación.

#### Guía de preguntas para el entrevistador:

Hacer una pequeña introducción por parte del entrevistador donde se presente y explique la finalidad de la entrevista: conocer un poco más sobre los restaurantes ubicados en El Poblado.

Cuéntame un poco más acerca de ti:

¿En qué trabajas? ¿Disfrutas tu trabajo?

¿Qué te gusta hacer?

¿Cuál es el concepto del restaurante? ¿cuántas mesas tienen? ¿Cuánto tiempo del día pasas normalmente en el restaurante?

¿Hace cuánto trabajas en este sector? ¿cuánto tiempo lleva el restaurante? ¿ya alcanzaron punto de equilibrio?

¿Cuáles son las principales dificultades que afrontan los restaurantes?

¿Cuál crees que podría ser una solución para ellos?

Háblame un poco de tu relación con tus proveedores...

¿para qué insumos o servicios tienes proveedores? ¿cómo es tu relación con ellos? ¿qué es lo que más valoras? ¿qué dificultades has tenido con ellos? ¿cómo es la distribución? ¿tienen días estipulados para hacer pedidos? ¿con qué anticipación hacen pedidos? ¿lo hacen por qué medio: visitas de los proveedores, teléfono, correo...?

¿Sabes qué es outsourcing o tercerización?

Si sí, ¿utilizas actualmente esta modalidad en el restaurante? ¿por qué decidieron hacerlo? ¿cómo fue este proceso? ¿estaban entre varios proveedores? ¿cómo tomaron la decisión final?

¿Cómo te ha parecido el tercerizar procesos? ¿cuál ha sido el mayor desafío? ¿cuáles han sido las principales ventajas? ¿tercerizarías más procesos? ¿cuáles tercerizarías? ¿cuáles no? ¿por qué?

Si no, ¿estarías dispuesto a tercerizar algún proceso?

Si sí, ¿cuáles sí y cuáles no?

Si no ¿por qué?

¿Estarías dispuesto a tercerizar la repostería y la panadería del restaurante? Si no, ¿por qué?

¿Conoces a alguien que lo haga? Si sí, ¿sabes cómo ha sido su experiencia?

En cuanto a los postres, ¿cuál crees que es la tendencia ahora? ¿qué buscan al momento de escoger la carta de postres? ¿cuáles son los postres que más se venden? ¿y los que menos? ¿por qué crees?

¿Rotan los postres? Si sí, ¿cada cuánto? ¿por qué?

¿Qué tan fácil/difícil es el manejo de los postres en el restaurante?

¿Cómo los producen?

¿Cómo los almacenan?



¿Cuánto espera que dure un postre almacenado?

¿Qué días se venden más postres? ¿Que días se venden menos?

¿Cuál es el precio promedio de un postre?

¿Para cuantas personas es un postre?

Describe la presentación que tienen o que le gustaría tener para sus postres

¿Cuánta utilidad promedio obtienes en la venta de un postre

¿Consideras que es alta o baja? ¿Por qué?

¿Tienes recetas propias de postres?

Si sí, ¿qué tan difícil es producir recetas propias?

Si no, ¿te gustaría tener?

¿Piensas que los postres están de acuerdo al concepto del restaurante

¿Han tenido asesoría para escoger la carta de postres? Si sí, ¿Cuál?

## Anexo 2      Certificación de realización de las entrevistas

Medellín, Antioquia

9 de mayo de 2017

### ASUNTO: CONSTANCIA DE LA REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS

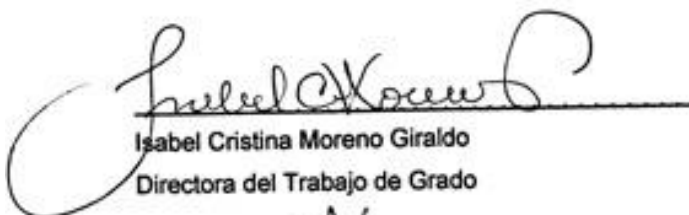
Señores Universidad Escuela de Ingeniería de Antioquia,

Por medio de la presente doy constancia de que los estudiantes Daniel Atehortúa Valencia y Valentina Mora Thiriez hicieron 12 entrevistas en profundidad utilizadas para el desarrollo de su trabajo de grado titulado "Estudio de viabilidad de outsourcing de repostería y panadería para restaurantes en la ciudad de Medellín", en el cual soy su directora.

Debido a que las entrevistas contienen información privada y confidencial de los entrevistados no se anexarán los audios de estas.

Muchas gracias por su atención a la presente.

Un cordial saludo,

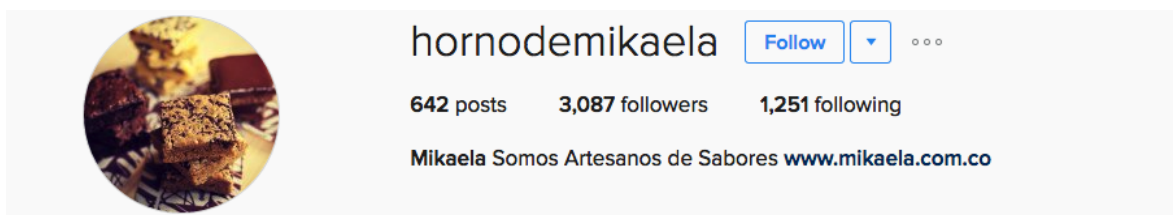


Isabel Cristina Moreno Giraldo  
Directora del Trabajo de Grado



Miguel Fernando Jaramillo Isaza  
Directora de Ingeniería Administrativa

### Anexo 3 Competencia en redes sociales



Fuente: (Horno de Mikaela, 2017)



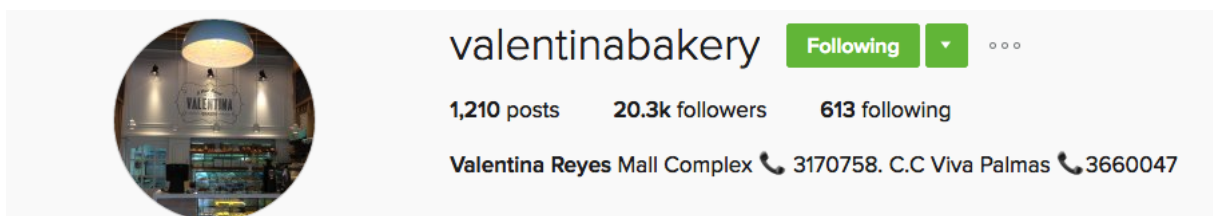
Fuente: (Postres Como Pez en el Agua, 2017)



Fuente: (Repostería El Astor, 2017)



Fuente:(Repostería Deli, 2017)



Fuente:(Valentina Bakery, 2017)



reposteriaelportal

Follow



...

51 posts

1,105 followers

832 following

**Reposteria El Portal** Productos inspirados en la PASIÓN POR EL BUEN GUSTO, Postres, Bizcochos, Moritos, Pasteles de sal y de dulce, Cafés... Domicilios 4440030 [www.reposteriaelportal.com](http://www.reposteriaelportal.com)

Fuente: (Reposteria El Portal, 2017)

#### Anexo 4 Cotización CI Talsa

El documento se encuentra en la carpeta de [Anexos](#).

#### Anexo 5 Cotización Vehículo Andar



### COTIZACIÓN VEHÍCULO

Cliente: VALENTINA MORA THIRIEZ  
Cédula: 1037633616

Cotización No: 1443585  
Marzo 13 del 2017

#### DETALLES DEL VEHÍCULO

VAN N300 CARGO PLUS 1.2 MT DAB

Valor vehículo

\$53'490.000

Precio venta

\$51'287.720

**Total vehículo**

**\$51'287.720**

#### ACCESORIOS

Furgon interno

\$5'600.000

termo para refrigeracion

\$4'200.000

**Total Accesorios**

**\$9'800.000**

#### DETALLES DE MATRICULA

Matricula en Medellín

SOAT

\$459.500

Impuestos

\$1'068.000

Formulario de impuestos

\$15.000

Derechos Matricula inicial

\$186.200

Semaforización

\$30.800

Asentamiento de prenda

\$51.700

Servicio de trámite

\$150.000

**Total matricula**

**\$1'961.200**

Liquidación sujeta a verificación, estos gastos son aproximados.

El cliente se hace responsable por los cobros que haga la Secretaría de Tránsito.

### FINANCIACIÓN

Opción 1	Financiera	GMAC
	Valor a financiar	\$61'087.720
	Cuota Mensual	\$1'472.583
	Plazo	60 Meses
	Interes mensual del prestamo	1.3 %
	Tasa nominal	15.6 %
	Tasa E.A.	16.77 %
Opción 2	Financiera	GMAC
	Valor a financiar	\$48'870.176
	Cuota Mensual	\$1'178.067
	Plazo	60 Meses
	Interes mensual del prestamo	1.3 %
	Tasa nominal	15.6 %
	Tasa E.A.	16.77 %

#### NOTAS:

Cotización sujeta a cambio de precio sin previo aviso.

La cuota de la financiación es aproximada y puede variar.

Los precios de oferta aplican para pagos de contado y planes financieros tradicionales, no aplica para planes financieros especiales.

Oferta válida hasta fin de mes.

**Luis Miguel Holguin L.**

Asesor Comercial

• Cel: 3104613372

PBX: 444 08 00 Ext.

e-mail: [luis.holguin@andar.com.co](mailto:luis.holguin@andar.com.co)

## Anexo 6 Tipos de sociedades

TIPOS DE SOCIEDADES –FORMA JURÍDICA						
ITEM	SOCIEDAD COLECTIVA	SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE	SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES	SOCIEDAD ANÓNIMA	SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA (S.A.S)
Tipo de socios	Socios	Dos categorías de socios: a) colectivos o gestores: administran la sociedad. b) comanditarios: no intervienen en la administración de la misma.	Dos categorías de socios: a) colectivos o gestores: administran la sociedad. b) comanditarios: no intervienen en la administración de la misma.	Accionistas	Socios	Socios
Capital social	El capital se divide en partes de interés cuyo valor puede ser desigual. Cada socio tiene un voto, sin importar el valor de su participación. El aumento o disminución del capital requiere reforma estatutaria.	El capital se divide en cuotas de igual valor que confieren un voto a cada una. Se integra con los aportes de capital de los socios comanditarios y de los colectivos (si estos aportes existen). El aumento o disminución del capital social requiere reforma estatutaria.	El capital se divide en acciones de igual valor. Se integra con los aportes de capital de los socios comanditarios y de los colectivos (si estos aportes existen). El aumento del capital autorizado requiere reforma estatutaria.	El capital se divide en acciones de igual valor. Las acciones en circulación corresponden al capital parado por los accionistas. Se pueden emitir acciones privilegiadas, acciones de goce o industria, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, y bonos obligatoriamente convertibles en acciones.	El capital se divide en cuotas de igual valor. El aumento o disminución del capital social requiere reforma estatutaria.	Las SAS tienen la característica que no tienen que guardar unas proporciones respecto al capital autorizado, suscrito y pagado como sucede con las S.A. u otras sociedades, incluso su capital puede ser pagado hasta en 2 años. Por lo anterior, debe quedar clara la forma de su certificación.
Número de socios o accionistas	Mínimo dos socios y no hay límite máximo.	Mínimo un socio gestor y máximo 25 socios comanditarios.	Mínimo un socio gestor y 5 comanditarios, y no hay límite máximo.	Mínimo 5 accionistas y no hay límite máximo.	Mínimo 2 socios y máximo 25.	Mínimo 1 accionista y no tiene un límite máximo.
Responsabilidad de los socios	Solidaria e ilimitada	Solidaria e ilimitada la de los socios gestores.	Hasta el monto de sus aportes, la de los socios comanditarios.	Hasta el monto de sus aportes.	Hasta el monto de sus aportes.	Hasta el monto de sus aportes.
Órganos sociales	Junta de socios Representante Legal	Junta de socios Representante Legal	Asamblea de asociados Representante Legal	Asamblea general de accionistas Junta de socios Representante Legal	Junta de socios Representante Legal	Junta de Socios, Accionistas
Cesión de Participaciones sociales	Requiera autorización expresa de los consocios. Requiere reforma estatutaria.	Los socios comanditarios pueden ceder sus cuotas libremente. Los socios gestores requieren autorización expresa de los demás comanditarios. Requiere reforma estatutaria.	Las acciones son libremente negociables, salvo que se pacte derecho de preferencia. No requiere reforma estatutaria.	Las acciones son libremente negociables, salvo que se pacte derecho de preferencia. No requiere reforma estatutaria.	Existe derecho de preferencia. No requiere reforma estatutaria.	Las acciones son libremente negociables.
Pago de capital	En la escritura de constitución de la sociedad los socios se obligan a hacer un aporte.	Pagar la totalidad del capital en el momento de la constitución de la sociedad.	Suscribir el 50% del capital autorizado y pagar la tercera parte del capital suscrito.	Suscribir el 50% del capital autorizado y pagar la tercera parte del capital suscrito.	Pagar la totalidad del capital en el momento de la constitución de la sociedad.	Suscrito: La parte del capital autorizado que los accionistas se comprometen a pagar a plazo (máximo en 2 años), al momento de su constitución
Revisor fiscal	No Requiere	No Requiere	Requiere	Requiere	No Requiere	Es Voluntario

**S.A.S: Una de las ventajas que trajo consigo la Ley 1258 de 2008 que da nacimiento a las Sociedades por Acciones Simplificadas es la ausencia de responsabilidad de los accionistas en las obligaciones tributarias y laborales pero que si recae sobre la sociedad.**  
**En la SAS el accionista está ausente de responsabilidad tributaria y laboral, pero responsable si participa en fraude**

Fuente: (José Acevedo Gómez, 2017)

**Anexo 7      Guía para la constitución de sociedades**

El documento se encuentra en la carpeta de [Anexos](#).

**Anexo 8      Tarifas del Registro Mercantil**

El documento se encuentra en la carpeta de [Anexos](#)

**Anexo 9      Tarifas de aseo**

El documento se encuentra en la carpeta de [Anexos](#).

**Anexo 10      Estudio financiero**

El archivo se encuentra en la carpeta de [Anexos](#).